

Remuneratieverslag

Remuneratiebeleid

Azelis Group NV heeft, overeenkomstig artikel 7:89/1 van het Belgische WVV en de Corporate Governance Code, een remuneratiebeleid opgesteld dat van toepassing is op de verloning van de leden van de Raad van Bestuur (uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders) en de leden van het Uitvoerend Comité. Het remuneratiebeleid van Azelis is van kracht sinds het boekjaar dat op 1 januari 2022 is ingegaan. Het is in principe van kracht voor een periode van vier jaar, tenzij het Remuneratie- en Benoemingscomité vóór die tijd om goedkeuring van materiële wijzigingen verzoekt.

Het beleid zal opnieuw ter goedkeuring worden voorgelegd aan de vergadering van aandeelhouders in 2026. Het is de bedoeling om het remuneratiebeleid te vernieuwen volgens de lijnen van het huidige plan en in 2026 de tijd te nemen voor een grondigere evaluatie. Dit zal resulteren in een nieuw remuneratiebeleid dat ter goedkeuring zal worden voorgelegd aan de vergadering van aandeelhouders in 2027 en dat de veranderingen weerspiegelt die Azelis vandaag doorvoert. Het remuneratiebeleid is publiekelijk beschikbaar op onze [website](#).

Dit zijn de belangrijkste doelstellingen van het remuneratiebeleid:

- Ondersteunen van de bedrijfsstrategie van Azelis door het faciliteren van werving, behoud en motivering van bestuurders en leden van het Uitvoerend Comité van het kaliber dat nodig is om deze strategie uit te voeren waar alle stakeholders baat bij hebben;
- Een goede balans vinden tussen enerzijds de noodzaak om de waarde van de Vennootschap langdurig duurzaam te laten groeien en anderzijds een sterke focus op de financiële kortetermijnresultaten om passend gedrag te stimuleren;

- Een verloning bieden die concurrerend is ten opzichte van ondernemingen die vergelijkbaar zijn qua omvang, sector en complexiteit, en tevens aansluit bij de mate van verantwoordelijkheid en competentie van de individuele werknemer;
- Alleen een hogere verloning bieden als de financiële prestatiedoelstellingen van de organisatie die duidelijk gekoppeld zijn aan de strategie en duurzame waardecreatie, worden overtroffen;
- De belangen van bestuurders en leden van het Uitvoerend Comité afstemmen van op de belangen van aandeelhouders door het Uitvoerend Comité deels in aandelen te belonen en door zowel bestuurders als leden van het Uitvoerend Comité verplicht een aandelenpakket te laten opbouwen en aanhouden;
- Ondersteunen van doelstellingen op het gebied van environment, social en governance door het remuneratiebeleid en de verloningsniveaus te koppelen aan de belangen van stakeholders; en
- Volgen van best practices en marktpraktijken en tegelijkertijd voldoende flexibiliteit behouden, zodat het Remuneratie- en Benoemingscomité kan inspelen op zakelijke behoeften wanneer deze zich voordoen.

Vergoeding van de Raad van Bestuur

De vergoeding van de bestuurders van Azelis Group NV is in overeenstemming met het remuneratiebeleid van de Vennootschap. De vergoeding van de niet-uitvoerende bestuurders weerspiegelt hun verantwoordelijkheden als voorzitter of lid van de Raad van Bestuur en/of van de verschillende comités ervan, met het oog op hun daarmee samenhangende verantwoordelijkheden en tijdsinvestering.

Elke onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurder ontvangt een vaste jaarlijkse vergoeding in contanten, waarbij de kosten die redelijkerwijs verbonden zijn aan het bijwonen van bestuursvergaderingen, door de Vennootschap worden vergoed. Het bedrag van de vaste vergoeding wordt niet automatisch aangepast. Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen variabele vergoeding die gekoppeld is aan resultaten of andere prestatiecriteria.

De vergoeding van de onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders is voor het laatst herzien tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders van 13 juni 2024 en is momenteel als volgt vastgesteld:

- Bestuurdersvergoeding: jaarlijkse vergoeding van € 70.000 bruto;
- Aanvullende vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Bestuur: jaarlijkse vergoeding van € 60.000 bruto;
- Aanvullende vergoeding voor de voorzitter van het Remuneratie- en Benoemingscomité en de voorzitter van het Audit- en Risicocomité: jaarlijkse vergoeding van € 20.000 bruto.

De aanvullende vergoeding voor de voorzitter van de Raad van Bestuur en de voorzitters van het Remuneratie- en Benoemingscomité en het Audit- en Risicocomité kan samen met andere vergoedingen worden uitgekeerd.

Voor comitéleden is geen aanvullende vergoeding vastgesteld, en er zijn geen aanwezigheidsvergoedingen.

De niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen enkel deel van hun vergoeding in de vorm van aandelen. Dit wijkt af van de aanbevelingen zoals beschreven in artikel 7.6 van de Corporate Governance Code. De belangen van de niet-uitvoerende leden van de Raad van Bestuur worden momenteel geacht voldoende gericht te zijn op het creëren van langetermijnwaarde voor de Vennootschap, zelfs als ze geen enkel deel van hun vergoeding ontvangen in de vorm van aandelen, aangezien de onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders verplicht zijn om binnen een periode van vijf jaar na hun benoeming een aandelenpakket op te bouwen en aan te houden met een totale aankoopwaarde die gelijk is aan de waarde van hun vaste jaarlijkse vergoeding. Deze vereiste is van kracht sinds 1 januari 2022.

Niet-onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders ontvangen geen vergoeding voor hun bestuurdersrol, en het is het beleid van EQT om haar bestuurders geen aandelen te laten bezitten in bedrijven waarin zij participeert. Zoals hierboven vermeld, zullen de niet-onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders die zijn benoemd op voordracht van EQT, aftreden na de goedkeuring van de financiële resultaten over 2025 in de vergadering van de Raad van Bestuur in februari 2026.

Uitvoerende bestuurders (CEO en CFO) ontvangen geen vergoeding voor hun bestuurdersrol.

Vergoeding en aandeelhouderschap van de leden van de Raad van Bestuur in 2025

Naam	Functie	Verloning (in €)	Aandelen aangehouden per 31/12/2025
Kåre Schultz	Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurder (voorzitter)	150.000	10.000
Melanie Maas-Brunner	Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurder	70.000	4.700
Ipek Özşüer	Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurder ¹	23.350	N/A
Lily Wang	Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurder ²	45.500	-
Thomas Hallam	Onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurder	90.000	4.600
Bert Janssens	Niet-uitvoerende bestuurder	-	-. ³
Kristiaan Nieuwenburg	Niet-uitvoerende bestuurder	-	-. ³
Anna Bertona	Uitvoerende bestuurder (CEO)	-	1.549.402
Thijs Bakker	Uitvoerende bestuurder (CEO)	-	1.937.478
Totaal		378.850	3.506.180

1

Onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder Ipek Özşüer was lid van de Raad van Bestuur van 1 januari 2025 tot 8 mei 2025, en de vergoedingscijfers in de bovenstaande tabel weerspiegelen het pro rata bedrag voor haar termijn in 2025.

2

Onafhankelijk niet-uitvoerende bestuurder Lily Wang was lid van de Raad van Bestuur van 8 mei 2025 tot 31 december 2025, en de vergoedingscijfers in de bovenstaande tabel geven het pro rata bedrag weer voor haar termijn in 2025.

3

Het is niet toegestaan om aandelen te houden volgens het beleid van EQT.

Verloning van het Uitvoerend Comité

Verloningsstructuur

De Raad van Bestuur bepaalt, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, de hoogte en structuur van de verloning van de CEO, CFO en de overige leden van het Uitvoerend Comité.

De hoogte van de verloning wordt – naast de salarissen en arbeidsvoorwaarden van de werknemers van Azelis – periodiek herzien om te beoordelen of deze nog concurrerend is ten opzichte van ondernemingen die vergelijkbaar zijn qua omvang, sector en complexiteit. De hoogte van de verloning wordt niet automatisch aangepast, en het remuneratiebeleid beoogt de belangen van de CEO, CFO en overige leden van het Uitvoerend Comité af te stemmen op die van de aandeelhouders door hen deels in aandelen van de Vennootschap te belonen.

Het totale beloningspakket voor de CEO, de CFO en overige leden van het Uitvoerend Comité omvat over het algemeen, maar niet altijd, de volgende kernelementen:

Basis-vergoeding

Voordelen

Vaste verloning

+

Op korte termijn

Op lange termijn

Variabele verloning

+

Pensioen

Basisverloning

De omvang van de basisverloning is erop gericht om gekwalificeerde en competente personen aan te trekken en te behouden, rekening houdend met verloningsniveaus voor soortgelijke functies in vergelijkbare ondernemingen, de verantwoordelijkheden van de functie, de ervaring en het functioneren van de persoon. Het Remuneratie- en Benoemingscomité

kan jaarlijks of op andere tijdstippen een met redenen omklede aanpassing van de basisverloning ter goedkeuring voorleggen aan de Raad van Bestuur. Elke verhoging dient in principe gelijke tred te houden met de loonsverhogingen die worden toegekend aan werknemers in het land waarin de uitvoerende bestuurder is gestationeerd, maar de verhoging kan hoger zijn als bijvoorbeeld de functie, verantwoordelijkheden of individuele prestaties zijn gewijzigd.

Secundaire arbeidsvoorwaarden

Azelis biedt secundaire arbeidsvoorwaarden die in overeenstemming zijn met de lokale marktpraktijken en die nodig zijn om gekwalificeerde en competente personen aan te trekken en te behouden. Leden van het Uitvoerend Comité, met uitzondering van hen die via een beheermaatschappij of als zelfstandige werken, komen in aanmerking voor verschillende secundaire arbeidsvoorwaarden. Voorbeelden van geboden secundaire arbeidsvoorwaarden zijn:

- Auto van de zaak met tankkaart of autokostenvergoeding;
- Zorg- of hospitalisatieverzekering;
- Vergoeding verblijfskosten;
- Pensioenverzekering.

Variabele verloning: variabele verloning op korte termijn

De variabele kortetermijnbonus stimuleert het realiseren van de voornaamste jaarlijkse prioriteiten van de algemene bedrijfsstrategie, waarbij de nadruk op financiële resultaten op de korte termijn ligt. Deze bonus belooft tevens gedrag dat tot duurzame waardecreatie op de lange termijn leidt.

De variabele kortetermijnbonus is afhankelijk van zowel collectieve prestatiedoelen (op groeps- en regionaal niveau voor functies met een

regionale reikwijdte) als individuele prestatiedoelen. Alle doelstellingen voor de Groep en de regio's zijn kwantitatief en financieel van aard.

De feitelijke variabele kortetermijnbonus wordt gebaseerd op het behalen van de prestatiedoelen die aan het begin van elk boekjaar worden vastgesteld.

De CEO en de CFO ontvangen kortetermijnstimulansen in contanten met een opportuniteitsdoelstelling ten belope van 85% van de jaarlijkse basisvergoeding, tot een maximum van 150%. De overige leden van het Uitvoerend Comité ontvangen kortetermijnstimulansen in contanten met een opportuniteitsdoelstelling van 50% tot 100% van de jaarlijkse basisvergoeding, tot een maximum van 150%.

De bonus in cash is afhankelijk van het behalen van de volgende drie maatstaven:

- Organisatorische prestaties (op groeps- en/of regionaal niveau) op het vlak van aangepaste EBITA van de Groep en/of regio, GP1⁵ en het nettowerkkapitaal ('NWC'), gemeten als de werkelijke prestaties ten opzichte van het door de Raad van Bestuur goedgekeurde budget;
- De individuele prestatie wordt gemeten aan de hand van niet-financiële doelstellingen volgens vier niveaus van doelrealisatie als onderdeel van de jaarlijkse prestatiebeoordelingscyclus. Tijdens elke jaarlijkse prestatiebeoordelingscyclus worden de drie individuele prestatiedoelstellingen voor elke deelnemer aan de STI aan het begin van elk kalenderjaar beoordeeld en goedgekeurd door de respectievelijke lijnmanager (of: voorzitter van de Raad van Bestuur voor de CEO) en vastgelegd in het Human Resources Management systeem. Ze worden nauwkeurig beoordeeld door de lijnmanager (of: voorzitter van de Raad van Bestuur voor de CEO) tijdens het jaarlijkse prestatiebeoordelingsproces. Het algehele prestatieniveau, dat

rechtstreeks van invloed is op de uitbetaling van de individuele prestatiedoelstellingscomponent, wordt berekend als het gemiddelde van alle drie de individuele prestatiedoelstellingen.

- ESG-prestaties, met betrekking tot de Scope 1 & 2-reductie en het percentage vrouwen in hogere managementfuncties, gemeten ten opzichte van de door de Raad van Bestuur vastgestelde doelstellingen. ESG-prestaties beïnvloeden de variabele verloning op korte termijn via een multiplicator die varieert van 0,9x tot 1,1x.

Voor de variabele verloning op korte termijn van 2025 zijn de respectieve wegingsfactoren van doelstellingen inzake groepsprestaties, regionale prestaties en de individuele prestaties voor de leden van het Uitvoerend Comité, evenals de berekeningsmethodologie en het eindresultaat, vastgesteld zoals opgenomen in de tabellen op de volgende pagina.

De Raad van Bestuur is verantwoordelijk voor het goedkeuren van de prestatiedoelen en het beoordelen van de prestaties aan de hand van deze doelen, en dient daarbij rekening te houden met de feedback van het Remuneratie- en Benoemingscomité en, wanneer het de CFO en de overige leden van het Uitvoerend Comité betreft, met de standpunten en aanbevelingen van de CEO.

De variabele kortetermijnbonus wordt volledig in cash uitbetaald vóór het einde van het tweede kwartaal van het boekjaar volgend op het prestatiejaar, zodra de gecontroleerde resultaten beschikbaar zijn en onder voorbehoud van definitieve goedkeuring door het Remuneratie- en Benoemingscomité. Er is geen uitstel van betaling.

⁵ GP1 is een maatstaf die vergelijkbaar is met de brutowinst en uitsluitend wordt gebruikt voor interne managementrapportering.

CEO, CFO	Gewicht	Onderprestatie (0%-99.9%)	Doel (100%)	Overprestatie (100.1%-250%)	Resultaat
Groep aangepaste EBITA	50%	< 95% van doel: 0% 95% – 99.99% van doel: lineair 0.1%-99.99%	Prestatie op budget	100.1%-125% van doel: lineair 100.1% - 250%	< 95% van doel
Groep GP1	20%	< 95% van doel: 0% 95,01% – 99.99% van doel: lineair 0.1%-99.99%	Prestatie op budget	100.1%-125% van doel: lineair 100.1% - 250%	< 95% van doel
Groep netto werkkapitaal	10%	> 105% van doel: 0% 105% – 100.01% van doel: lineair 0.1%-99.99%	Prestatie op budget	99.99%-75.% van doel: lineair 100.1% - 250%	105% – 100.01% van doel
Individuele prestatie	20%	Voldoet niet aan de verwachtingen: 0% Voldoet gedeeltelijk aan de verwachtingen: 50%-99.99%	Voldoet aan de verwachtingen	Overtreft de verwachtingen: 100.1%-150%	CEO: voldoet gedeeltelijk aan de verwachtingen CFO: voldoet aan de verwachtingen
ESG multiplicator	0.9x-1.1x	Onderprestatie op beide KPIs	1) Doel bereikt voor beide KPIs; 2) Overprestatie voor één KPI en onderprestatie voor de tweede KPI	1) Overprestatie voor beide KPIs; 2) Doel bereikt voor één KPI en overprestatie voor de tweede KPI	Overprestatie voor beide KPIs

Variabele verloning: variabele verloning op lange termijn

De variabele langetermijnbonus stimuleert het realiseren van de beleidsdoelstelling om de waarde duurzaam op de lange termijn te laten groeien door het behalen van prestatiedoelen op de lange termijn te belonen. De bonus bestaat uit Azelis-aandelen om de belangen van de CEO, CFO en de overige leden van het Uitvoerend Comité af te stemmen op de belangen van de aandeelhouders.

De CEO, CFO en andere leden van het Uitvoerend Comité komen in aanmerking voor jaarlijkse deelname aan een langetermijnincentiveplan (LTIP), dat de toekenning omvat van een recht om een bepaald aantal Azelis-aandelen te verwerven. Deze bonusaandelen zijn onderhevig aan een wachtperiode van ten minste drie jaar, d.w.z. de aandelen worden alleen geleverd indien de voorwaarden inzake de prestatiedoelstellingen, gemeten over een prestatieperiode van drie jaar, zijn vervuld. De Raad van Bestuur bepaalt de te behalen doelstellingen op het moment van de toekenning en toetst de prestaties aan de doelstellingen op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité aan het einde van de driejarige prestatieperiode.

Hoewel op het moment van toewijzing een beoogd aantal prestatieaandelen wordt toegekend (targetbonus), kan het beoogde aantal prestatieaandelen dat aan het einde van de driejarige prestatieperiode wordt geleverd naar boven of naar beneden worden bijgesteld, afhankelijk van de werkelijk behaalde prestaties.

De targetbonus voor de CEO, CFO en andere leden van het Uitvoerend Comité wordt berekend op basis van een percentage van hun basisvergoeding, waarbij de maximaal te ontvangen prestatieaandelen 150% van de targetbonus bedragen. De targetbonus voor de CEO, CFO en de overige leden van het Uitvoerend Comité staat vermeld in de tabel *Bedrag van de op aandelen gebaseerde beloning, toegekend aan de CEO, CFO en andere leden van het Uitvoerend Comité in 2025* .

Andere leden van het Uitvoerend Comité	Gewicht	Onderprestatie (0%-99.9%)	Doel (100%)	Overprestatie (100.1%-250%)	Resultaat
Groep aangepaste EBITA	20%	< 95% van doel: 0% 95% – 99.99% van doel: lineair 0.1%-99.99%	Prestatie op budget	100.1%-125% van doel: lineair 100.1% - 250%	< 95% van doel
Groep GP1	10%	< 95% van doel: 0% 95% – 99.99% van doel: lineair 0.1%-99.99%	Prestatie op budget	100.1%-125% van doel: lineair 100.1% - 250%	< 95% van doel
Regionale aangepaste EBITA	30%	< 95% van doel: 0% 95% – 99.99% of target: lineair 0.1%-99.99%	Prestatie op budget	100.1%-125% van doel: lineair 100.1% - 250%	EMEA: < 95% van doel Americas: < 95% van doel APAC: < 95% van doel
Regionale GP1	10%	< 95% van doel: 0% 95% – 99.99% van doel: lineair 0.1%-99.99%	Prestatie op budget	100.1%-125% van doel: lineair 100.1% - 250%	EMEA: < 95% van doel Americas: < 95% van doel APAC: < 95% van doel
Regionaal netto werkkapitaal	10%	> 105% van doel: 0% 105% – 100.01% van doel: lineair 0.1%-99.99%	Prestatie op budget	99.99%-75% van doel: lineair 100.1% - 250%	EMEA: < 100% van doel Americas: > 105% van doel APAC: < 100% van doel
Individuele prestatie	20%	Voldoet niet aan de verwachtingen: 0% Voldoet gedeeltelijk aan de verwachtingen: 50%-99.99%	Voldoet aan de verwachtingen	Overtreft de verwachtingen: 100.1%-150%	EMEA: voldoet gedeeltelijk aan de verwachtingen Americas: voldoet gedeeltelijk aan de verwachtingen APAC: voldoet gedeeltelijk aan de verwachtingen ¹
ESG multiplicator	0.9x-1.1x	Onderprestatie op beide KPIs	1) Doel bereikt voor beide KPIs; 2) Overprestatie voor één KPI en onderprestatie voor de tweede KPI	1) Overprestatie voor beide KPIs; 2) Doel bereikt voor één KPI en overprestatie voor de tweede KPI	Overprestatie voor beide KPIs

1 APAC: Benoit Fritz

De prestatievoorwaarden worden afgemeten aan objectief meetbare (financiële en niet-financiële) prestatie-indicatoren die de prestaties van Azelis als geheel weergeven.

In het LTIP 2025 (prestatieperiode: 01.01.2025-31.12.2027) worden drie maatstaven gehanteerd:

1. Totaal aandeelhoudersrendement (TAR) vergeleken met een referentiegroep van 18 ondernemingen, exclusief Azelis, met een weging van 50%. De referentiegroep bestaat uit directe concurrenten van Azelis (ondernemingen die actief in de distributie van speciale chemicaliën en voedingsingrediënten) en andere distributieondernemingen, waaronder ondernemingen die actief zijn in meer dan één sector, in verschillende geografische gebieden om de internationale aanwezigheid van Azelis te weerspiegelen.⁶ De hoge wegingsfactor van de TAR-maatstaf wijst op verantwoording en eerlijkheid, en bevordert het vertrouwen onder stakeholders. Zo wordt gewaarborgd dat de CEO, CFO en andere leden van het Uitvoerend Comité gestimuleerd worden om te focussen op langetermijngroei en aandeelhouderswaarde. De prestatiedoelstelling voor deze maatstaf is een ranking in het tweede kwartiel;
2. Organische groei van de aangepaste EBITA met een wegingsfactor van 35%. De prestatiedoelstelling voor deze maatstaf is een gemiddelde groei van 6% over de volledige prestatieperiode;

3. ESG-cijfers; reductie van de CO₂-intensiteit van Scope 1 en Scope 2, met een weging van 15%. De prestatiedoelstelling voor deze maatstaf is 50% reductie ten opzichte van 4,76 ton CO₂e/€ miljoen omzet, over de volledige prestatieperiode.

Op 1 maart 2026 zal het LTIP 2023 (prestatieperiode: 01/01/2023 - 31/12/2025) onvoorwaardelijk worden volgens de prestatieniveaus in de tabel onderaan deze pagina.

Voor alle duidelijkheid: de prestatiedoelstellingen kunnen op elk moment worden herzien en gewijzigd, onder voorbehoud van de definitieve goedkeuring door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité, en elke nieuwe prestatiedoelstelling wordt meegedeeld aan alle deelnemers aan het LTIP.

Indien er een variabele verloning op lange termijn verschuldigd is, is de datum waarop de toekenningen onvoorwaardelijk worden, naar verwachting vóór het einde van het tweede kwartaal van het boekjaar volgend op het einde van de prestatieperiode. Dit vindt plaats zodra de geauditeerde resultaten beschikbaar zijn en onder het voorbehoud van definitieve goedkeuring door de Raad van Bestuur, op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité.

De deelnemers hebben tijdens de prestatieperiode geen recht op uitkering van dividenden op de prestatieaandelen. Als de relevante prestatiedoelstellingen worden bereikt, kan de Raad van Bestuur echter op aanbeveling van het Remuneratie- en Benoemingscomité bepalen dat het aantal aan de deelnemer verschuldigde aandelen wordt verhoogd met een bedrag dat gelijk is aan de dividenden die de prestatieaandelen tijdens de prestatieperiode zouden hebben opgeleverd. Een dergelijke aanpassing kan ook in cash worden uitbetaald.

Er gelden wettelijke beperkingen voor de verloning van de CEO en de leden van het Uitvoerend Comité. Een variabele verloning kan alleen aan de CEO en de leden van het Uitvoerend Comité worden toegekend indien in de desbetreffende periode voldaan is aan de prestatiecriteria die uitdrukkelijk vermeld worden in de vigerende contractuele of andere bepalingen die de betrekkingen tussen hen en de Vennootschap regelen. Indien de variabele verloning meer dan 25% van het totale jaarlijkse verloningspakket uitmaakt, dient ten minste 25% van de variabele verloning gebaseerd te zijn op vooraf vastgelegde en objectief meetbare prestatiecriteria en moet de uitkering daarvan minstens twee jaar worden uitgesteld, en dient nog eens ten minste 25% te zijn gebaseerd op dezelfde criteria, waarbij de uitkering minstens drie jaar moet worden uitgesteld (tenzij de Statuten anders bepalen of een uitzondering uitdrukkelijk is goedgekeurd door de vergadering van aandeelhouders) (zie artikel 7:91 Belgisch WW). De Vennootschap stelt zich zelfs strenger op dan wettelijk vereist, aangezien meer dan 50% van de variabele verloning van de leden van het Uitvoerend Comité onderworpen is aan prestatiecriteria die over een periode van drie jaar worden uitgesteld.

LTIP prestatievoorwaarden	Gewicht	Onderprestatie (0%-50%)	Doel (100%)	Overprestatie (150%)	Resultaat
Totaal aandeelhoudersrendement (TAR)	50%	Classificatie in vierde kwartiel: 0% Classificatie in derde kwartiel: 50%-99.99%	Classificatie in tweede kwartiel: 100%-149.99%	Classificatie in eerste kwartiel: 150%	Onderprestatie
Organische aangepaste EBITA groei	35%	< 5%: 0% 5%-5.99%: lineair 50%-99.99%	6%	6.01%-7%: lineair 100.1%-150%	Onderprestatie
Reductie van Scope 1 en 2 CO ₂ intensiteit	15%	< 45%: 0% 45%-49.99%: lineair 50%-99.99%	50% reductie van 4.76 tCO ₂ e/ €mlj omzet	50.01%-60%: lineair 100.1%-150%	Onderprestatie

⁶ De referentiegroep van 18 bedrijven: Brenntag AG (Duitsland), Bunzl Plc (VK), DKSH Holding AG (Zwitserland), Electrocomponents Plc (VK), Rexel SA (Frankrijk), Diploma Plc (VK), Indutrade (Zweden), Beijer Ref (Zweden), IMCD (Nederland), DCC (VK), W.W. Grainger (VS), MSC Industrial Direct (VS), Applied Industrial Technologies (VS), Fastenal (VS), Rentokil (VK), Intertek (VK), Eurofins (Frankrijk) en SGS (Zwitserland)

Pensioen

Azelis heeft marktconforme pensioenregelingen die in overeenstemming zijn met de lokale marktpraktijken en beschikbaar zijn voor werknemers. Leden van het Uitvoerend Comité, met uitzondering van de leden die via een managementvennootschap of als zelfstandige werken, hebben recht op deelname aan een pensioenregeling.

Mogelijkheid om variabele verloning terug te vorderen ('clawback')

De Vennootschap heeft gedurende een periode van drie jaar vanaf de uitbetalingsdatum het recht om bedragen terug te vorderen die ten onrechte zijn uitbetaald op grond van onjuiste resultaten die nadien zijn aangepast of gecorrigeerd.

Afwijking van het remuneratiebeleid

Azelis wijkt niet af van haar remuneratiebeleid, met uitzondering van korte termijn uitkeringen aan vertrekkende leden van het Uitvoerend Comité, zoals goedgekeurd door de Raad van Bestuur.

Betaalde verloning en andere voordelen die direct of indirect worden toegekend aan de CEO, de CFO en de andere leden van het Uitvoerend Comité in 2025

In €	Vaste verloning		Variabele verloning		Pensioen	Buitengewone elementen	Totale verloning	Verhouding vaste / variabele verloning	
Naam, functie	Basis verloning	Overige voorwaarden	Jaarlijkse korte termijn bonus (STI) ¹	Waarde van definitief verworven aandelen (LTI) ²					
			Eén jaar	Meerdere jaren					
Anna Bertona, CEO ³	784.128	-	180.618	-			964.746	F	81,3%
								V	18,7%
Thijs Bakker, CFO ³	608.013		168.476	-			776.489	F	78,3%
								V	21,7%
Andere leden van het Uitvoerend Comité ³	1.225.005	414.223	145.482	-	12.390	116.109 ⁴	1.913.208	F ⁵	91,9%
								V ⁵	8,1%
Totaal	2.617.146	414.223	494.576	-	12.390	116.109	3.654.444		
Totaal waarvan vaste verloning ⁵							3.043.759		86,0%
Totaal waarvan variabele verloning ⁵							494.576		14,0%

1

Op resultaten 2025 gebaseerde korte termijn bonus ("STI").

2

Het Azelis lange termijn incentiveplan ("LTIP") dat de toekenning omvat van een recht om een bepaald aantal Azelis-prestatieaandelen te verwerven. De cijfers geven de waarde van de definitief verworven LTIP 2023-2025 cyclus weer gebaseerd op de marktwaarde per 31 december 2025.

3

Anna Bertona, Thijs Bakker en Evy Hellinckx zijn zelfstandigen en werken via hun respectieve managementvennootschappen.

4

Na zijn vertrek op 30 november 2025 kreeg de heer Sürür een forfaitaire vergoeding toegekend overeenkomstig de contractuele bepalingen in zijn arbeidsovereenkomst.

5

Uitgezonderd buitengewone elementen

Kortetermijnincentive voor prestatiejaar 2025 toegekend aan de CEO, de CFO en de andere leden van het Uitvoerend Comité

Naam, functie	Beoogd STI percentage 2025 (% van bruto basissalaris)	Prestatiemaatstaven en streefgewichten				Uitbetaling per prestatie­maatstaf en totaal (€)	
Anna Bertona, CEO	85%	Gewicht maatstaf voor groepsprestaties	Aangepaste EBITA 50%	GP1 20%	NWC 10%	Maatstaf voor groepsprestaties - uitbetaling	70.644
		Gewicht maatstaf voor individuele prestaties	20%			Maatstaf voor individuele prestaties - uitbetaling	109.974
						Totale uitbetaling	180.618
						STI-betaling - feitelijk vs. doelniveau	27,1%
Thijs Bakker, CFO	85%	Gewicht maatstaf voor groepsprestaties	Aangepaste EBITA 50%	GP1 20%	NWC 10%	Maatstaf voor groepsprestaties - uitbetaling	54.778
		Gewicht maatstaf voor individuele prestaties	20%			Maatstaf voor individuele prestaties - uitbetaling	113.698
						Totale uitbetaling	168.476
						STI-betaling - feitelijk vs. doelniveau	32,6%
Andere leden van het Uitvoerend Comité	69,3% ¹	Gewicht maatstaf voor groepsprestaties	Aangepaste EBITA 20%	GP1 20%	NWC 10%	Maatstaf voor Groepsprestaties - uitbetaling	-
		Gewicht maatstaf voor regionale prestaties	Aangepaste EBITA 30%	GP1 10%	NWC 10%	Maatstaf voor regionale prestaties - uitbetaling	48.788
	Gewicht maatstaf voor individuele prestaties	20%			Maatstaf voor individuele prestaties - uitbetaling	96.694	
						Totale uitbetaling	145.482
						STI-betaling - feitelijk vs. doelniveau	17,2%

1

CEO EMEA (Evy Hellinckx): 41% eerste 3 maanden en 50% andere 9 maanden, CEO Americas (Todd Cottrell): 100%, CEO APAC (Sertaç Sürür tot 30/11/2025 & Benoit Fritz vanaf 15/09/2025): 50%

Bedrag van op aandelen gebaseerde vergoeding toegekend aan de CEO, CFO en andere leden van het Uitvoerend Comité dat in 2025 is toegekend, onvoorwaardelijk geworden of vervallen

In 2025 zijn 147.020 prestatieaandelen, met een marktwaarde van € 2.581.654 ten tijde van de toekenning, toegekend aan de CEO, de CFO en de overige leden van het Uitvoerend Comité.

Op 17 maart 2025 zijn 26.809 prestatieaandelen van het LTIP 2022 onvoorwaardelijk geworden. Het aantal aandelen week niet af van het aantal aandelen dat als onvoorwaardelijk verworven onder het LTIP 2022 werd vermeld in ons

Geïntegreerd Verslag 2024. De cyclus van het LTIP 2023-2025 wordt naar verwachting onvoorwaardelijk op 1 maart 2026, maar wordt hieronder reeds als onvoorwaardelijk verworven vermeld en in de tabel hierboven opgenomen in de vergoeding voor 2025, aangezien het laatste prestatiejaar van deze cyclus op 31 december 2025 is afgesloten en de Raad van Bestuur van Azelis het onvoorwaardelijk worden van de aandelen heeft goedgekeurd.

Naam, functie	Kenmerken van het aandelenplan				Informatie m.b.t. het verslagjaar					
	Op aandelen gebaseerde remuneratieplan	Prestatie-periode (kalenderjaar)	Toewijzings-datum	Datum van definitieve verwerving	Beginsaldo	Mutaties gedurende het jaar			Eindsaldo	
					Aantal prestatie-aandelen per 1/1/2025	Aandelen toegekend ¹	Aandelen vervallen ²	Aandelen definitief verworven ³	Aantal aandelen toegewezen en niet definitief verworven op 31/12/2025	Aantal aan te houden aandelen
Anna Bertona, CEO ⁴	LTIP 2023	2023-2025	01/03/2023	01/03/2026	13.049		13.049	A) 0 B) EUR 0	0	N/A
	LTIP 2024	2024-2026	05/03/2024	05/03/2027	38.734				38.734	N/A
	LTIP 2025	2025-2027	04/03/2025	04/03/2028		A) 43.565 B) EUR 765.000			43.565	N/A
				Totaal:	51.783	A) 43.565 B) EUR 765.000	13.049	A) 0 B) EUR 0	82.299	N/A
Thijs Bakker, CFO	LTIP 2023	2023-2025	01/03/2023	01/03/2026	22.474		22.474	A) 0 B) EUR 0	0	N/A
	LTIP 2024	2024-2026	05/03/2024	05/03/2027	27.254		10.678		16.576	N/A
	LTIP 2025	2025-2027	04/03/2025	04/03/2028		A) 33.718 B) EUR 592.086	24.427		9.291	N/A
				Totaal:	49.728	A) 33.718 B) EUR 592.086	57.579	A) 0 B) EUR 0	25.867	N/A
Todd Cottrell, CEO AMERICAS	LTIP 2023	2023-2025	01/03/2023	01/03/2026						
	LTIP 2024	2024-2026	05/03/2024	05/03/2027	25.723				25.723	N/A
	LTIP 2025	2025-2027	04/03/2025	04/03/2028		A) 30.085 B) EUR 528.287			30.085	N/A
				Totaal:	25.723	A) 30.085 B) EUR 528.287	0	A) 0 B) EUR 0	55.808	N/A

Naam, functie	Kenmerken van het aandelenplan				Informatie m.b.t. het verslagjaar					
	Op aandelen gebaseerde remuneratieplan	Prestatie-periode (kalenderjaar)	Toewijzings-datum	Datum van definitieve verwerving	Beginsaldo	Mutaties gedurende het jaar			Eindsaldo	
					Aantal prestatie-aandelen per 1/1/2025	Aandelen toegekend ¹	Aandelen vervallen ²	Aandelen definitief verworven ³	Aantal aandelen toegewezen en niet definitief verworven op 31/12/2025	Aantal aan te houden aandelen
Evy Hellinckx, CEO EMEA ⁵	LTIP 2023	2023-2025	01/03/2023	01/03/2026	1.987		1.987	A) 0 B) EUR 0	0	
	LTIP 2024	2024-2026	05/03/2024	05/03/2027	16.567				16.567	N/A
	LTIP 2025	2025-2027	04/03/2025	04/03/2028		A) 18.633 B) EUR 327.190			18.633	N/A
				Totaal:	18.554	A) 16,567 B) EUR 327,190	1.987	A) 0 B) EUR 0	35.200	N/A
Sertaç Sürür, CEO APAC	LTIP 2023	2023-2025	01/03/2023	01/03/2026	12.019		12.019	A) 0 B) EUR 0	0	N/A
	LTIP 2024	2024-2026	05/03/2024	05/03/2027	14.319		6.015		8.304	N/A
	LTIP 2025	2025-2027	04/03/2025	04/03/2028		A) 17.469 B) EUR 306.755	13.150		4.319	N/A
				Totaal:	26.338	A) 14,319 B) EUR 282,807	31.184	A) 1,411 B) EUR 26,809	12.623	N/A
Benoit Fritz, CEO APAC ⁶	LTIP 2023	2023-2025	01/03/2023	01/03/2026	2.188				2.188	
	LTIP 2024	2024-2026	05/03/2024	05/03/2027	2.812				2.812	
	LTIP 2025	2025-2027	04/03/2025	04/03/2028		A) 3.550 B) EUR 62.335			3.550	N/A
				Totaal:	5.000	A) 3.550 B) EUR 62.335	0	0	8.550	N/A
Totaal					177.126	147.020	103.799	0	220.347	

1

A) Toegewezen prestatiedoelstelling = aantal toegekende prestatieaandelen. B) Waarde van de prestatieaandelen op de toewijzingsdatum (marktwaaarde).

2

Na het vertrek van de heer Thijs Bakker op 31 december 2025 en de heer Sertaç Sürür op 30 november 2025 vervallen hun prestatieaandelen in het LTIP 2023, LTIP 2024 en LTIP 2025 op pro rata basis op aanbeveling van de Remuneratie- en Benoemingscomité.

3

Aandelen definitief verworven: A) Aantal onvoorwaardelijk geworden prestatie-aandelen B) Waarde van de prestatie-aandelen bij definitieve verwerving (slotmarktwaaarde per 31 december 2025).

4

De targetbonus, d.w.z. de waarde van de prestatieaandelen toegekend aan Anna Bertona voor haar deelname aan de LTIP 2022 en LTIP 2023, was lager in haar vorige functie als CEO EMEA.

5

De targetbonus, d.w.z. de waarde van de prestatieaandelen toegekend aan Evy Hellinckx voor haar deelname aan LTIP 2023, was lager in haar vorige functie als Managing Director Benelux.

6

De targetbonus, d.w.z. de waarde van de prestatieaandelen toegekend aan Benoit Fritz voor zijn deelname aan LTIP 2023 en LTIP 2024, was lager in zijn vorige functie als Managing Director Frankrijk, en de prestatieaandelen voor zijn deelname aan LTIP 2025 was lager in zijn vorige functie als COO APAC.

Overige kwantitatieve informatie

Vergelijkende informatie omtrent de evolutie van vergoedingen en bedrijfsresultaten over de periode 2021-2025

De verloning van de onafhankelijke niet-uitvoerende bestuurders ('Verloning van de Raad van Bestuur') bevat geen reiskosten of andere door Azelis Group NV vergoede onkosten voor vergaderingen in het kader van hun mandaat als lid van de Raad van Bestuur en/of een adviescomité.

De verhouding tussen de hoogste verloning van een lid van het Uitvoerend Comité (CEO) en de laagste verloning van een werknemer van Azelis Group NV was in 2025 23,3 (in voltijds equivalent) (2024: 33,9)⁷.

in €	2025	2024	2023	2022	2021
Vergoeding van de Raad van Bestuur ¹	378.850	366.717	350.000	326.662	280.800
Verloning van de CEO ²	964.746	1.377.425	1.080.360	1.993.015	1.734.501
Verloning van de CFO	776.489	1.133.882	833.531	1.160.250	1.236.224
Verloning van andere leden van het Uitvoerend Comité	1.913.208	1.969.801	2.244.146	4.817.753	4.179.438
Totale verloning	4.033.294	4.847.824	4.508.036	8.297.681	7.430.962
Prestaties Azelis (in duizenden €, tenzij anders vermeld)					
Brutowinst	968.452	1.031.046	984.120	960.742	650.143
Aangepaste EBITA	411.021	470.684	466.260	456.872	267.922
Nettowinst	113.408	189.468	189.312	218.879	70.225
Netto werkkapitaal	589.536	687.521	573.558	608.285	474.408
Gemiddelde werknemers remuneratie, uitgedrukt in voltijdse equivalenten³					
% jaarlijkse verandering op niveau van Azelis Group NV	3,5%	-17,6%	10,7% ⁴	- ⁵	-
% jaarlijkse verandering op geconsolideerd niveau	0,6%	0,7%	-9,5%	-0,1%	3,4%

1

Voorafgaand aan de beursgang in de tweede helft van 2021 had de Vennootschap drie onafhankelijke bestuurders. Na de beursgang in de tweede helft van 2021 steeg het aantal onafhankelijke bestuurders naar vier.

2

Verloning van de CEO 2021-2023: Hans Joachim Müller; en verloning van de CEO vanaf 2024: Anna Bertona.

3

De remuneratie omvat loon-en salariskosten, andere personeelskosten en sociale lasten.

4

Als gevolg van de fusie tussen Azelis Group NV en Azelis Corporate Services NV in 2023, werd de gemiddelde werknemers remuneratie van 2022 berekend door Azelis Group NV en Azelis Corporate Services NV te combineren, om een vergelijkbare basis mogelijk te maken.

5

Daar Azelis Group NV in 2021 werd opgericht en de cijfers niet voor een volledig jaar beschikbaar zijn, is een vergelijkbare basis niet mogelijk.

⁷ Anna Bertona, Group CEO, is zelfstandige, waardoor de kostenstructuur verschilt van die van de laagstbetaalde werknemer van Azelis Group NV.

Overige informatie

Minimumaantal aan te houden aandelen

In overeenstemming met principe 7.9 van de Belgische Corporate Governance Code 2020 heeft de Raad van Bestuur de volgende minimumdrempel vastgesteld voor het aanhouden van aandelen door de CEO, CFO en de overige leden van het Uitvoerend Comité:

- De CEO is verplicht om een aandelenpakket op te bouwen en aan te houden voor een totale aankoopwaarde van 200% van de basisvergoeding;
- Alle overige leden van het Uitvoerend Comité zijn verplicht om een aandelenpakket op te bouwen en aan te houden voor een totaal aankoopwaarde van 100% van hun basisvergoeding.

Deze vereiste geldt sinds 1 januari 2022 en moet worden bereikt in een periode van vijf jaar na de benoeming als lid van het Uitvoerend Comité. Voornoemde regeling is van toepassing op alle huidige en toekomstige benoemingen binnen het Uitvoerend Comité. Op 31 december 2025 voldoen alle huidige leden van het Uitvoerend Comité aan deze vereiste, op één na.

Naam	Aandelen aangehouden per 31/12/2025 ¹
Anna Bertona	1.549.402
Thijs Bakker	1.937.478
Andere leden van het Uitvoerend Comité	167.740
	3.654.620
¹ In eigen naam en via managementvennootschap.	

Ontslagvergoeding

Alle overeenkomsten met de CEO, CFO en de overige leden van het Uitvoerend Comité zijn aangegaan voor onbepaalde duur.

Bij beëindiging van het dienstverband van de CEO, CFO of een ander lid van het Uitvoerend Comité gelden de volgende opzegtermijnen:

- De managementovereenkomst van de CEO, Anna Bertona kan door elk van de partijen worden opgezegd met inachtneming van een opzegtermijn van 12 maanden tot het einde van de kalendermaand. Azelis kan de managementovereenkomst op elk moment en zonder opgave van redenen beëindigen met inachtneming van een opzegtermijn van 12 maanden of met onmiddellijke ingang door betaling van een forfaitaire beëindigingsvergoeding gelijk aan 12 maanden van de vaste vergoeding die wordt betaald op grond van de managementovereenkomst;
- Volgens zijn arbeidsovereenkomst heeft Todd Cottrell, CEO Americas, in geval van beëindiging door Azelis zonder 'dringende reden' of door hemzelf om 'een goede reden', recht op alle opgebouwde en onvoorwaardelijk verworven voordelen, elk basisloon dat is verdiend maar niet uitbetaald tot de beëindigingsdatum, verschuldigde onkostenvergoedingen en, op voorwaarde van afgifte van een vrijwaring ten gunste van Azelis, doorbetaling van loon gedurende een periode van 12 maanden na beëindiging, betaalbaar in overeenstemming met de salarisregeling van Azelis;
- De arbeidsovereenkomst van de vorige CEO Asia Pacific, Sertaç Sürür, kon door elke partijen worden beëindigd, met een opzegtermijn van zes maanden. In geval van beëindiging door Azelis om andere redenen dan een 'dringende reden' was Azelis gerechtigd de arbeidsovereenkomst van de CEO Asia Pacific onmiddellijk zonder voorafgaande kennisgeving op te zeggen en een vergoeding uit te keren die gelijk is aan de vertrekpremie zoals berekend volgens de toepasselijke wetgeving van Singapore; De arbeidsovereenkomst van de CEO Asia Pacific, Benoit Fritz, kan door beide partijen worden beëindigd, met een opzegtermijn van zes maanden. Bij beëindiging van de tewerkstelling van de werknemer bij de Vennootschap, met uitzondering van een beëindiging om andere redenen dan redenen die de Vennootschap het recht zouden geven om

de overeenkomst zonder opzegging te beëindigen, en bij terugkeer van de werknemer naar Frankrijk, zal de Vennootschap, indien er bij Azelis France SAS geen soortgelijke functie beschikbaar is, een ontslagvergoeding toekennen. Om twijfel te voorkomen wordt verduidelijkt dat een dergelijke ontslagvergoeding zal worden berekend in overeenstemming met de toepasselijke Franse arbeidswetgeving;

- De overige leden van het Uitvoerend Comité (d.w.z. de CFO, Thijs Bakker, en de CEO EMEA, Evy Hellinckx) zijn onderworpen aan een managementovereenkomst die door beide partijen kan worden beëindigd, met een opzegtermijn van 6 maanden. In geval van opzegging door Azelis met onmiddellijke ingang hebben zij recht op een beëindigingsvergoeding die gelijk is aan 6 maanden van de vaste vergoeding die wordt betaald op grond van hun managementovereenkomst.

Beperkende convenanten

Alle leden van het Uitvoerend Comité zijn na beëindiging van de overeenkomst gebonden aan een niet-concurrentiebeding.

- De Group CEO, Anna Bertona, is gebonden door een niet-concurrentiebeding na beëindiging van de managementovereenkomst dat alle landen dekt waar Azelis en/of ondernemingen van de Groep hun activiteiten uitoefenden op enig moment gedurende de 24 maanden voorafgaand aan de beëindiging van de managementovereenkomst en/of gedurende de 12 maanden na deze beëindiging, die van toepassing is gedurende een periode van 12 maanden na de effectieve beëindigingsdatum van haar managementovereenkomst;
- De Group CFO, Thijs Bakker, is na beëindiging van de overeenkomst gebonden aan een restrictieve convenantclausule voor alle landen waar Azelis en/of ondernemingen van de Groep actief zijn, voor een periode van 12 maanden na de daadwerkelijke beëindigingsdatum van zijn managementovereenkomst;
- Sertaç Sürür, de voormalige CEO van Asia Pacific, was onderworpen aan een niet-concurrentiebeding van 12 maanden na de beëindiging van

de overeenkomst voor alle landen waar Azelis actief is in de regio Asia Pacific. Na zijn vertrek werd beslist om dit niet-concurrentiebeding op te heffen.

- De CEO Asia Pacific, Benoit Fritz, is na effectieve beëindiging van de arbeidsovereenkomst gebonden aan een niet-concurrentiebeding voor de duur van 12 maanden in alle landen waar Azelis actief is in de EMEA-regio tot en met 31 augustus 2026 en in de regio Asia Pacific. Gedurende de looptijd van het niet-concurrentiebeding van 12 maanden heeft de werknemer recht op een maandelijkse vergoeding ten bedrage van één derde van zijn laatstgenoten maandelijkse bruto basissalaris, tenzij Azelis op enig moment tijdens de looptijd van de arbeidsovereenkomst of binnen 15 dagen na kennisgeving over de beëindiging van de arbeidsovereenkomst afstand doet van de toepassing van het niet-concurrentiebeding, waarbij deze afstandsverklaring onmiddellijk in werking treedt;
- De CEO Americas, Todd Cottrell, is na effectieve beëindiging van de arbeidsovereenkomst gebonden aan een niet-concurrentiebeding voor de duur van 12 maanden, dat geldt voor alle landen waarin Azelis of zijn dochterondernemingen actief is of van plan is actief te worden op de datum waarop de overeenkomst eindigt;
- De CEO EMEA, Evy Hellinckx, is gebonden aan een niet-concurrentiebeding na beëindiging voor een periode van 12 maanden, geografisch beperkt tot de regio EMEA, na de daadwerkelijke beëindiging van haar managementovereenkomst.

Voor de variabele kortetermijnbonus geldt dat deelnemers zonder opzegging diensten moeten verlenen aan de Groep om deze beloning te kunnen ontvangen. Met betrekking tot het LTIP zijn er onvoorwaardelijke 'good leaver/bad leaver'-regelingen van kracht wat betreft het onvoorwaardelijk worden van het LTIP, in lijn met de vigerende marktpraktijken.