

## MEMO

## GENERALFORSAMLING 2016

ADRESSE COWI Holding A/S  
Parallelvej 2  
2800 Kongens Lyngby

## TITEL

Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i  
COWI Holding A/S

TLF +45 56 40 00 00

## DATO

Vedtaget på generalforsamlingen i 2016,  
opdateret af bestyrelsen den 24. maj 2018

FAX +45 56 40 99 99

WWW cowi.com

## TIL

Aktionærerne i COWI Holding A/S

SIDE 1/4

## FRA

Bestyrelsen i COWI Holding A/S

## 1 Baggrund

I henhold til de danske anbefalinger om god selskabsledelse skal COWIs vederlagspolitik for bestyrelse og koncerndirektion (samlet kaldet 'topledelsen') revideres, så den omfatter (i) detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, (ii) en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og (iii) en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. De foreslåede ændringer af vederlagspolitikken skal godkendes på generalforsamlingen i COWI Holding A/S i 2016 før de træder i kraft.

## 2 Vederlagspolitik

COWI ønsker at give topledelsen incitament til at sikre fortsat positiv udvikling af COWI-koncernen i overensstemmelse med den til enhver tid gældende strategi og derved skabe god værdi for COWIs aktionærer – COWIfonden og COWIs medarbejdere. Virksomheden bruger incitamenter til at tiltrække og fastholde ledelsesmedlemmer med de faglige og personlige kompetencer, der er nødvendige for at drive virksomheden samt sikre en høj overensstemmelse mellem topledelsens interesser og aktionærernes interesser.

Vederlagspakken for topledelsen baserer sig på fem generelle principper:

- > **En samlet tilgangsvinkel til aflønning og belønning**  
Ud over en fast grundløn, incitamenter samt goder, udgør ikke-monetær belønning såsom videreuddannelse og et globalt arbejdsmiljø vigtige elementer i den samlede aflønnings- og belønningspakke.
- > **Markedsbaseret**  
Lønninger, incitamenter samt goder sættes og holdes på det niveau, der kræves for at være konkurrencedygtig på det globale marked, i gennemsnit omkring markedsmedianen. COWI tilbyder også passende livsforsikringer, sundhedsforsikringer og pensionsordninger.

> **Præstationsbaseret**

Der er en gennemskuelig, direkte forbindelse mellem præstation og vederlag. Variabel løn anvendes til at belønne præstationer, hvor stigninger i grundlønnen afspejler markedsforholdene.

> **Gennemsigtighed**

Det prioriteres at kommunikere klart om vederlagspolitikken. Den variable del er enkel, gennemsigtig og let at forstå og beregne. Alle omkostninger relateret til vederlaget er kendt og offentligt tilgængelige.

> **Fleksibilitet**

Inden for rammerne af god virksomhedsledelse eller lovkrav opfordres der til fleksibilitet. Fleksible løsninger skal være omkostningsneutrale, og der skal opretholdes et tilstrækkeligt forsikringsniveau.

## **2.1 Bestyrelsens vederlag**

Vederlaget til bestyrelsesmedlemmerne udgøres af et fast årligt beløb. Niveaulet fastsættes ved sammenligning med lignende, større danske virksomheder.

Det årlige vederlag godkendes hvert år på generalforsamlingen.

### ***Rejser og andre udgifter***

Udgifter såsom rejser og indkvartering i forbindelse med bestyrelsesmøder samt relevant uddannelse refunderes.

## **2.2 Vederlag til koncerndirektionen (EB)**

Forslag til vederlag for EB fremsættes af bestyrelsesformanden og godkendes efterfølgende af bestyrelsen.

EB's vederlag præsenteres og godkendes på generalforsamlingen for COWI Holding A/S.

EB's vederlag evalueres årligt og sammenlignes med større, danske virksomheder med internationale aktiviteter, herunder rådgiverbranchen. Disse oplysninger suppleres med oplysninger om vederlagsniveauer for lignende stillinger på det internationale/skandinaviske marked.

EB's vederlag består af (i) en fast grundløn, (ii) et kortsigtet incitament, (iii) et langsigtet incitament, (iv) et pensionsbidrag samt (v) andre goder.

De kortsigtede og langsigtede elementer vil alene blive udbetalt, såfremt COWI-koncernen i tildelingsåret generer en EBIT på minimum 2,5 procent.

**Fast grundløn**

Grundlønnen har til hensigt at tiltrække og fastholde ledelsesmedlemmer i EB, som har de faglige og personlige kompetencer, der er nødvendige for at drive virksomheden. Den fastsættes og reguleres årligt på grundlag af den ovenfor nævnte sammenligning for at sikre en markedskonform aflønning.

**Kortsigtet incitamentsprogram**

Det kortsigtede incitament er beregnet til at give de enkelte EB-medlemmer incitament til at sikre præstationer på kort sigt i overensstemmelse med virksomhedens behov.

Når de fastsatte mål opfyldes, udløser det kortsigtede incitamentsprogram en årlig udbetaling, der svarer til fire måneders fast grundløn. Den højest mulige årlige udbetaling svarer til seks måneders fast grundløn.

Resultatmålene defineres som KPI'er for EB. KPI'erne fastsættes af bestyrelsen på baggrund af anbefalinger fra bestyrelsesformanden.

Bestyrelsesformanden evaluerer graden af målopfyldelse for EB-medlemmerne på baggrund af input fra koncernchefen.

**Langsigtet incitamentsprogram**

Det langsigtede program er beregnet til at give de enkelte EB-medlemmer incitament til at sikre præstationer på lang sigt i overensstemmelse med virksomhedens behov. Det er endvidere formålet at sikre fastholdelse af EB-medlemmer med de faglige og personlige kompetencer, der er nødvendige for at drive virksomheden samt sikre en høj overensstemmelse mellem topledelsens interesser og aktionærernes interesser.

Det langsigtede incitamentsprogram kan udløse en årlig foreløbig tildeling af aktier, der svarer til mellem nul og fire måneders løn for koncernchefen og mellem nul og tre måneders løn for de øvrige ledelsesmedlemmer. Når de fastsatte mål opfyldes, udløses således en foreløbig tildeling af aktier, der svarer til henholdsvis fire og tre måneders løn. I tilfælde af at de fastsatte mål overopfyldes, vil der dog være mulighed for tildeling af yderligere aktier svarende til to måneders løn for koncernchefen og halvanden for de øvrige ledelsesmedlemmer. Den endelige tildeling vil finde sted efter tre år.

Resultatmålene defineres som KPI'er for EB og fastsættes af bestyrelsen på baggrund af anbefalinger fra bestyrelsesformanden.

Bestyrelsesformanden evaluerer graden af målopfyldelse for EB-medlemmerne på baggrund af input fra koncernchefen.

**Pension**

Der ydes pensionsbidrag for at give ledelsesmedlemmerne mulighed for at

opbygge en indkomst til deres pensionistliv og bidrag betales ud over den faste grundløn. Pensionsbidraget for ledelsesmedlemmer svarer til 25 procent af den faste grundløn.

### **Andre goder**

Ledelsesmedlemmerne modtager ikke-monetære goder såsom firmabil og telefoner. Sådanne goder godkendes af bestyrelsen ved at give bestyrelsesformanden beføjelse hertil. Derudover kan medlemmer af bestyrelsen og koncerndirektionen deltage i medarbejdergodeprogrammer, som tilbydes COWIs medarbejdere.

### **Fratrædelsesgodtgørelse**

COWI kan opsig medlemmer af koncerndirektionen med 12 måneders varsel. Medlemmer af EB kan fratræde deres stilling i COWI med seks måneders varsel.

Ud over en opsigelsesperiode har medlemmer af EB også ret til en fratrædelsesgodtgørelse, som er defineret i deres ansættelseskontrakt. Fratrædelsesgodtgørelsen kan maksimalt udgøre 12 måneders grundløn plus pensionsbidrag og skatteværdien af andre goder.

I tilfælde af opkøb eller fusion udgør fratrædelsesgodtgørelsen yderligere 12 måneders grundløn plus pensionsbidrag og skatteværdien af andre goder.