

MEMO

GENERALFORSAMLING 2012

ADRESSE COWI Holding A/S
Parallevej 2
2800 Kongens Lyngby
Danmark

TITTEL

Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion

DATO

8. marts 2012

TIL

Aktionærerne i COWI Holding A/S

KOPI

FRA

Bestyrelsen i COWI Holding A/S

PROJEKTNR

TLF +45 56 40 00 00

FAX +45 56 40 99 99

WWW cowi.com

SIDE 1/4

Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion

1 Baggrund

I henhold til de nye danske anbefalinger om god selskabsledelse, som blev indført i 2010, skal COWIs vederlagspolitik for bestyrelse og koncerndirektion (samlet kaldet 'topledelsen') revideres, så den omfatter (i) retningslinjer for incitament, (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 2012, før de træder i kraft.

2 Vederlagspolitik

COWI ønsker at give topledelsen incitament til at sikre fortsat positiv udvikling af COWI-koncernen og derved skabe god værdi for COWIs aktionærer – COWIfonden og COWIs medarbejdere. Virksomheden bruger incitament 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, incitament samt goder, udgør ikke-monetær belønning såsom videreuddannelse og et globalt arbejdsmiljø vigtige elementer i den samlede aflønnings- og belønningspakke.
- › **Markedsbaseret**
Lønninger, incitament 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. 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.

Det samlede beløb, der må tildeles som bonusincitament for et givent år, svarer p.t. til seks måneders fast grundløn.

I det følgende kaldes den faste grundløn samt bonus tildelt som kortsigtet incitament '100 procent kontant vederlaget'. Langsigtede incitament er ikke omfattet,

da de på nuværende tidspunkt udgøres af forpligtelsen til at købe aktier for den bonus, der tildeles som kortsigtet incitament.

Fast grundløn

Den faste grundløn udgør mellem 67 og 75 procent af den samlede værdi af det kontante vederlag, hvis målene opfyldes. 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.

Kortsigtet incitamentprogram

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

Når de fastsatte mål opfyldes, udløser det kortsigtede incitamentprogram en årlig udbetaling, der svarer til fire måneders fast grundløn. Den højst mulige årlige udbetaling svarer til seks måneders fast grundløn. Derved udgør kortsigtede incitamentprogrammer mellem 25 og 33 procent af det samlede, kontante vederlag, alt afhængig af målopfyldelse.

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 incitamentprogram

For at sikre et langsigtet element i vederlagspakken kræves det, at medlemmer af koncerndirektionen køber b-aktier i COWI gennem virksomhedens aktieprogram, svarende til et beløb på minimum 1/6 af deres kontante, kortsigtede bonus.

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 ledelsesmedlemmerne deltage i medarbejdergodeprogrammer, som tilbydes COWIs medarbejdere.

Fratrædelsesgodtgørelse

COWI kan opsiges 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.