

---

# **VEDERLAGSPOLITIK**

**for bestyrelse og direktion**

---



**BRØDRENE A & O JOHANSEN A/S**

Rørvang 3  
2620 Albertslund  
CVR-nr.: 58210617

Godkendt af den ordinære generalforsamling den 21. marts 2025

## Indholdsfortegnelse

|          |                                              |          |
|----------|----------------------------------------------|----------|
| <b>1</b> | <b>Indledning</b>                            | <b>2</b> |
| <b>2</b> | <b>Vederlag til bestyrelsen</b>              | <b>2</b> |
| 2.1      | Fast vederlag                                | 3        |
| 2.2      | Honorar for særlige opgaver                  | 3        |
| 2.3      | Incitamentsordninger                         | 3        |
| 2.4      | Pension                                      | 3        |
| <b>3</b> | <b>Vederlag til Direktion</b>                | <b>3</b> |
| 3.1      | Fast løn og pension                          | 4        |
| 3.2      | Personlige goder                             | 4        |
| 3.3      | Variable lønandele                           | 4        |
| 3.3.1    | <i>Kortsigtet incitaments aflønning</i>      | 4        |
| 3.3.2    | <i>Langsigtede incitamentsprogrammer</i>     | 5        |
| 3.3.3    | <i>Tilbagekrævning af variabel aflønning</i> | 6        |
| 3.4      | Opsigelse og fratrædelse                     | 6        |
| <b>4</b> | <b>Fravigelse fra vederlagspolitikken</b>    | <b>7</b> |
| <b>5</b> | <b>Proces, revision og implementering</b>    | <b>7</b> |
| <b>6</b> | <b>Offentliggørelse og ikrafttræden</b>      | <b>8</b> |

## 1 Indledning

Brødrene A & O Johansen A/S' (i det følgende AO) vederlagspolitik for bestyrelse og direktion beskriver principperne for vederlæggelse af bestyrelse og direktion. Ved direktion forstås den til Erhvervsstyrelsen anmeldte direktion.

Vederlagspolitikken har til formål at:

- tiltrække, motivere og fastholde kvalificerede medlemmer af bestyrelse og direktion
- fremme en langsigtet værdiskabelse og et bæredygtigt afkast til AO
- sikre en sund og effektiv risikostyring til gavn for selskabets interessenter
- sikre sammenfaldende interesser mellem selskabets aktionærer, bestyrelse og direktion på både kort og lang sigt.

Bestyrelsen udarbejder og er ansvarlig for vederlagspolitikken samt sikrer, at denne lever op til formålet hermed.

Vederlagspolitikken for AO's bestyrelse og direktion er udarbejdet dels under hensyntagen til de øvrige medarbejderes løn- og ansættelsesvilkår, dels under hensyntagen til det ansvar, som bestyrelsens og direktionens opgaver indebærer. Ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken er der herudover taget højde for virksomhedens særlige struktur, samt at forholdet mellem ledelsens og de øvrige medarbejderes samlede aflønning ikke afviger væsentligt fra tilsvarende danske børsnoterede virksomheder.

## 2 Vederlag til bestyrelsen

Hvert medlem af bestyrelsen vederlægges med et fast, årligt grundvederlag.

Bestyrelsen behandler bestyrelsesmedlemmernes vederlag en gang årligt på baggrund af indstilling fra vederlagsudvalget.

Vederlagsudvalget baserer sin indstilling på relevante sammenligninger med andre virksomheder af samme størrelse og kompleksitet under hensyntagen til kravene til bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og indsats, herunder antallet af møder og deltagelse i udvalg.

Bestyrelsen vederlægges med et fast årligt vederlag baseret på bestyrelses- og udvalgsposter i selskabet og koncernen. Der anvendes ikke incitamentsaflønning til bestyrelsen. Herved sikres det, at bestyrelsen er uafhængig af kortsigtede økonomiske resultater og fokuserer på selskabets langsigtede strategiske værdiskabelse og bæredygtighed.

Vederlaget til bestyrelsen skal for hvert regnskabsår godkendes på den ordinære generalforsamling. Forslag til vederlag til bestyrelsen for det kommende regnskabsår fremlægges ligeledes på den ordinære generalforsamling til godkendelse.

## 2.1 Fast vederlag

De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vederlægges på lige fod med de generalforsamlingsvalgte medlemmer.

Bestyrelsesformanden og næstformanden modtager et tillæg til det ordinære grundvederlag, der i overensstemmelse med markedspraksis kan udgøre op til 100 % henholdsvis 50 % af det årlige grundvederlag.

Medlemmer af revisionsudvalget modtager tillige et fast årligt udvalgshonorar, der kan udgøre op til 100 % af det årlige grundvederlag. Formanden og Næstformanden for revisionsudvalget modtager et tillæg til det faste årlige udvalgshonorar. Tillægget kan udgøre op til 100 % af det faste udvalgshonorar for formanden og op til 50 % for næstformanden

Medlemmer af nominerings- og vederlagsudvalgene modtager et fast årligt honorar, der kan udgøre op til 20 % af det årlige grundvederlag.

Bestyrelsen modtager særskilt vederlag for varetagelse af bestyrelsesposter eller andre ledelsesposter i selskabets dattervirksomheder.

## 2.2 Honorar for særlige opgaver

Påtager bestyrelsesmedlemmer sig særlige opgaver, der ligger uden for rammerne af de normale bestyrelsesopgaver, kan vederlagsudvalget indstille et honorar for sådanne opgaver til godkendelse i bestyrelsen.

## 2.3 Incitamentsordninger

Bestyrelsen vederlægges ikke med bonus- eller incitamentsprogrammer.

## 2.4 Pension

Bestyrelsens vederlag omfatter ikke indskud på pensionsordninger.

## 3 Vederlag til Direktion

Bestyrelsen har vedtaget en vederlagsstruktur for direktionen, der bedst muligt understøtter vederlagspolitikens formål.

Vederlaget til direktionen består af:

- Fast løn
- Kortsigtet incitamentsaflønnning
- Langsigtet incitamentsaflønnning
- Pension
- Sædvanlige goder (firmabil m.v.)

Alle komponenter er nærmere beskrevet nedenfor, herunder den relative andel af de enkelte komponenter.

Direktionen modtager ikke særskilt honorar for ledelsesposter i selskabets dattervirksomheder, men kan efter aftale med bestyrelsen modtage bestyrelseshonorar på lige fod med eksterne bestyrelsesmedlemmer.

Aflønningen af direktionen bidrager til AO's forretningsstrategi, langsigtede interesser samt bæredygtighed gennem anvendelsen af relevante kort- og langfristede finansielle mål (KPI'er), strategiske mål samt udviklingen i selskabets aktiekurs, jf. nedenfor.

Bestyrelsen behandler direktionens vederlag en gang årligt og fastsætter på baggrund heraf kriterierne for direktionens incitamentsaflønning for det kommende år på baggrund af indstilling fra vederlagsudvalget.

Direktionens incitamentsaflønning evalueres årligt af bestyrelsen efter de på forhånd fastlagte kriterier. Graden af opfyldelse af mål fastlægges af bestyrelsen efter indstilling fra vederlagsudvalget.

### **3.1 Fast løn og pension**

Direktionen vederlægges med en fast årlig løn, der bl.a. er baseret på anciennitet og erfaring sammenholdt med markedsniveauet for relevante andre virksomheder af samme størrelse, kompleksitet og struktur.

Der aftales individuelle pensionsordninger inden for den af bestyrelsen besluttede lønramme. Pensionsbidrag kan udgøre op til 16 % af den faste årlige løn for den enkelte direktør.

### **3.2 Personlige goder**

Medlemmerne af direktionen har en række sædvanlige arbejdsrelaterede goder til rådighed såsom firmabil m.v. Omfanget af goder til det enkelte direktionsmedlem forhandles individuelt inden for de af bestyrelsen besluttede rammer og vil ikke udgøre over 6 % af den faste årlige løn inkl. pension for den enkelte direktør.

Direktionen er herudover omfattet af en af AO tegnet livs- og ulykkesforsikring.

### **3.3 Variable lønandele**

#### **3.3.1 Kortsigtet incitamentsaflønning**

Kortsigtet incitamentsaflønning omfatter kontant bonus baseret på præstationer i en 12 måneders periode. Formålet med den kortsigtede incitamentsaflønning er at motivere til og belønne direktionen for at medvirke til, at AO opnår de vedtagne kortsigtede mål.

Mål fastlægges for et år ad gangen og omfatter primært finansielle resultater som f.eks. bruttomargin, resultat før skat, pengestrømme fra driften m.v., men kan også omfatte mål for det enkelte direktionsmedlems funktionsområde som f.eks. markedsandel, medarbejderomsætning og -tilfredshed, implementering af nye koncepter m.v. Derudover kan der fastsættes mål for ESG-indsatsen.

Udbetaling og størrelsen af bonus heraf vil afhænge af opfyldelsen af de aftalte mål for det indeværende år og udbetales ved optjeningsperiodens udløb.

Den kort- og langsigtede kontante bonus kan udgøre op til fem måneder af den faste løn for den enkelte direktør.

### 3.3.2 *Langsigtede incitamentsprogrammer*

Langsigtede incitamentsprogrammer omfatter langsigtet kontant bonus samt tildeling af aktieoptioner eller tilsvarende aktiebaserede programmer.

Formålet med den langsigtede incitamentsaflønnings er at sikre direktionens fokus på den langsigtede forretningsstrategi, selskabets bæredygtighed og sikre sammenfald med aktionærernes interesser.

#### *Langsigtet kontant bonus*

Bestyrelsen har mulighed for at fastsætte mål for den kontante bonus, jf. pkt. 3.3.1, der rækker længere end et år. Målopfyldelsen kan strække sig over 2-5 år og bliver dermed langsigtet. I sådanne tilfælde vil målene typisk bestå af strategiske mål, længerevarende projekter, udvikling og implementering af nye koncepter, transformation af funktioner m.v.

Udbetaling og størrelsen af bonus fastsættes og udbetales ved optjeningsperiodens udløb.

#### *Aktiebaserede programmer*

Bestyrelsen har mulighed for at tildele et medlem af direktionen aktieoptioner eller tilsvarende aktiebaserede rettigheder.

Tildeling af aktiebaserede programmer kan foretages både som en enkeltstående og gentagen årlig tildeling.

Værdien af det aktiebaserede program på tildelingstidspunktet beregnet i henhold til Black-Scholes-metoden eller en tilsvarende anerkendt værdiansættelsesmetode kan maksimalt udgøre en værdi svarende til det enkelte direktionsmedlems faste løn og pension for det indeværende år, jf. punkt 3.1.

Modningsperioden udgør minimum tre år fra tildeling med en efterfølgende udnyttelsesperiode på maksimalt 10 år.

Bestyrelsen fastsætter de nærmere vilkår for tildelinger, herunder eventuel

udnyttelseskurs, udnyttelsestidspunkt og antal, samt relevante mål.

Mål omfatter primært langsigtede finansielle resultater som f.eks. bruttomargin, resultat før skat, pengestrømme fra driften m.v., men kan også omfatte aktiekursudvikling og mål for det enkelte direktionsmedlems funktionsområde som f.eks. markedsandel, medarbejderomsætning og -tilfredshed, implementering af nye koncepter m.v.

Modning, udbetaling og størrelsen af aktiebaserede programmer vil afhænge af opfyldelsen af de aftalte mål.

Formålet er at motivere og belønne direktionen for at medvirke til, at AO opnår de vedtagne langsigtede mål. Dog kan op til 20 % af værdien af det enkelte direktionsmedlems mulige årlige aktiebaserede aflønning opgjort på tildelingstidspunktet, jf. ovenfor, for hvert år i den fastsatte modningsperiode tildeles alene betinget af direktionsmedlemmets fortsatte ansættelse i koncernen underlagt good leaver- og bad leaver-regulering fastsat af bestyrelsen.

Der kan ikke tildeles aktieoptioner m.v., såfremt den påtænkte tildeling med tillæg af værdien (på dette tildelingstidspunkt) af tidligere tildelte og ikke modnede programmer i alt overstiger den pågældende direktørs samlede faste løn og pension, jf. punkt 3.1. på tildelingstidspunktet.

Såfremt direktionen tildeles aktieoptioner, afdækkes aktieoptionerne gennem selskabets beholdning af egne aktier, eller såfremt denne ikke er tilstrækkelig, gennem opkøb af egne aktier.

Ved tildelingstidspunktet forstås i denne vederlagspolitik introduktionstidspunktet for det pågældende aktiebaserede program uanset senere modnings- og eventuelle udnyttelsesperioder.

### 3.3.3 *Tilbagekrævning af variabel aflønning*

I særlige tilfælde kan variabel aflønning tildelt eller udbetalt til et direktionsmedlem kræves helt eller delvist reduceret eller tilbagebetalt til AO.

Særlige tilfælde omfatter, men er ikke begrænset til væsentlig fejlinformation i AO's årsrapport, hvor direktionsmedlemmet har været i ond tro, eller hvor det vurderes, at direktionsmedlemmet har overskredet sine beføjelser og påført AO et væsentligt tab.

## 3.4 **Opsigelse og fratrædelse**

Direktionen er ansat uden tidsbegrænsning, men med ret til gensidig opsigelse.

AO kan opsige medlemmer af direktionen med et varsel på op til 12 måneder. Et direktionsmedlem kan opsige ansættelsesforholdet med AO med seks måneders varsel.

Det samlede vederlag for opsigelsesperioden, inklusive fratrædelsesgodtgørelse, kan ikke overstige to års vederlag inklusive alle vederlagsandele.

Der kan indgås aftaler med direktionen om særligt vederlag i tilfælde af ændring af kontrol.

#### **4 Fravigelse fra vederlagspolitikken**

Bestyrelsen kan i særlige tilfælde midlertidigt fravige vederlagspolitikken, såfremt saglige og dokumenterbare forhold taler for, at dette er nødvendigt for at tjene selskabets og aktionærernes langsigtede interesser.

Særlige tilfælde omfatter, men er ikke begrænset til, ændringer i direktionen, ændring af kontrol eller fusion samt opkøb/frasalgs af dattervirksomheder. Fravigelsen vil kunne omfatte størrelsen af kontant bonus, fratrædelsesgodtgørelse eller aktiebaserede programmer.

For at kunne fravige vederlagspolitikken skal der foreligge en begrundet indstilling fra vederlagsudvalget, og der skal være enighed i bestyrelsen om at godkende indstillingen.

På førstkommende generalforsamling skal bestyrelsen redegøre for en eventuel fravigelse fra vederlagspolitikken og årsagen hertil.

Er fravigelsen fra vederlagspolitikken af en sådan karakter, at denne ikke må anses for midlertidig, og således bør være omfattet af vederlagspolitikken, vil der på førstkommende generalforsamling blive fremlagt et ændret forslag til vederlagspolitik.

#### **5 Proces, revision og implementering**

Vederlagsudvalget gennemgår vederlagspolitikken årligt og sikrer, at politikken fortsat understøtter AO's strategiske mål, og at der er sammenfaldende interesser mellem selskabets aktionærer, bestyrelse og direktion på både kort og lang sigt.

Vederlagsudvalget forelægger årligt konklusionen af deres gennemgang for den samlede bestyrelse, herunder forslag til evt. ændringer til vederlagspolitikken til behandling og godkendelse i den samlede bestyrelse.

Ved ændringer i vederlagspolitikken kan direktionen konsulteres, men direktionen har ingen beslutningskompetence i relation til vederlagspolitikken.

Med henblik på at sikre uafhængighed og undgå interessekonflikter må et medlem af bestyrelsen eller direktionen ikke deltage i beslutningsprocessen

vedrørende en aftale mellem AO på den ene side og på den anden side det pågældende medlem af bestyrelsen eller direktionen.

Da bestyrelsens vederlag udelukkende består af et fast honorar, som godkendes på generalforsamlingen, er det selskabets opfattelse, at der ikke er risiko for interessekonflikter i forbindelse med bestyrelsens arbejde med vederlagspolitikken.

Vederlagspolitikken fremlægges til godkendelse på generalforsamlingen ved enhver væsentlig ændring og mindst hvert fjerde år.

## **6 Offentliggørelse og ikrafttræden**

Denne vederlagspolitik er godkendt af generalforsamlingen på den ordinære generalforsamling den 21. marts 2025.

Vederlagspolitikken er offentliggjort på AO's hjemmeside ([www. AO.dk](http://www.AO.dk)).