



## Styrets foreslåtte retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte

Styret foreslår at følgende retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte godkjennes av generalforsamlingen i 2021 og gjelder inntil videre. Retningslinjene skal revideres ved vesentlige endringer, og senest i forbindelse med ordinær generalforsamling i 2025.

Disse retningslinjene gjelder godtgjørelse som er avtalt etter ordinær generalforsamling i 2021 samt endringer i avtalte godtgjørelse deretter.

Ledende ansatte i disse retningslinjene er konsernsjef i Orkla og andre medlemmer av konsernledelsen. Retningslinjene omfatter også godtgjørelse til ansatterepresentanter i styret i Orkla.

### Hvordan retningslinjene fremmer selskapets og konsernets forretningsstrategi, langsiktige interesser og bærekraft

Vellykket implementering av selskapets forretningsstrategi og ivaretagelse av selskapets langsiktige interesser, inkludert bærekraft, krever at selskapet rekrutterer og beholder høyt kvalifiserte ansatte. Selskapets og konsernets forretningsstrategi er rettet mot å sikre varig vekst og lønnsomhet i lokale markeder globalt, markeder som hele tiden er i endring og utvikling. Orkla ønsker å være en positiv kraft i lokalsamfunnene, og dette betyr at Orkla ønsker å lede utviklingen mot mer bærekraftige og sunnere produkter, mennesker og lokalsamfunn.

For mer informasjon om Orklas forretningsstrategi vises til Orklas årsrapport og Orklas nettsted, [www.orkla.no](http://www.orkla.no).

For å kunne gjennomføre selskapets og konsernets forretningsstrategi med mål om å sikre Orklas langsiktige interesser, trenger Orkla å kunne rekruttere, utvikle og beholde ledere med relevant erfaring, høy kompetanse og gode lederegenskaper. Det er derfor viktig at Orkla kan tilby sine ledere en konkurransedyktig godtgjørelse.

På dette grunnlaget må selskapet og konsernet søke å tilby sine ledende ansatte vilkår som gir motivasjon og som er konkurransedyktige i de ulike markeder. Vilkårene må også være godt balansert i forhold til den enkelte leders kompetanse, ansvar og prestasjoner.

Retningslinjene for godtgjørelse tar sikte på å gi et klart rammeverk for godtgjørelse til ledende ansatte slik at vilkårene understøtter selskapets forretningsstrategi og langsiktige interesser, inkludert varig vekst og lønnsomhet, og som bidrar til langsiktig vekst i aksjonærverdiene.

### Komponenter som inngår i godtgjørelsen til ledende ansatte

Den generelle tilnærmingen er å yte fast kontant godtgjørelse (lønn og pensjon) i tråd med markedsmediannivå, mens variabel lønn, som knyttes til resultatoppnåelse,

aksjekursutvikling med mer (årlige og langsiktige insentiver), kan være over markedsmediannivå. Kompensasjon kan bestå av følgende elementer:

- Fast kontant godtgjørelse (lønn)
- Variabel godtgjørelse (årsbonus og langsiktige insentiver)
- Pensjonsytelser
- Andre fordeler

### Fast kontant godtgjørelse (lønn)

Den faste lønnen til ledende ansatte skal være i tråd med markedsmedian i de ulike lokale markeder og skal gjenspeile stillingskravene med hensyn til kvalifikasjoner, ansvar, kompleksitet og i hvilken grad stillingen bidrar til å nå Orklas overordnede forretningsmål.

Orkla bruker internasjonalt anerkjente stillingsvurderingssystemer for å finne «det riktige nivået» for stillingen og den faste lønnen som skal tilbys. Stillinger vurderes i forhold til deres lokale markeder (land) og det brukes et lønnsintervall på +/- 20% i forhold til markedets median. Ledelsens ansvar, oppnådde resultater og prestasjoner avgjør hvor han eller hun er plassert på lønnskalaen. Individuelle prestasjoner skal gjenspeiles i den faste lønnen og lønnsfastsettelsen skal følgelig være individuell og differensiert.

Nivået på fast kontant godtgjørelse (lønn) skal vurderes regelmessig, vanligvis årlig.

### Variabel godtgjørelse

Ledende ansatte i Orkla deltar i konsernets sentrale årlige bonusprogram («Short-Term Incentive Program» eller STI) og et «Long-Term Incentive Program» (LTI).

Den variable godtgjørelsen skal knyttes til forhåndsbestemte, ambisiøse og målbare kriterier og knyttes til Orklas forretningsstrategi, forretningsmål og langsiktige interesser.

Innenfor rammene av disse retningslinjene tar styret beslutninger om:

- Endringer i det årlige bonusprogrammet (STI)
- Endringer i det langsiktige bonusprogrammet (LTI)
- Strukturen og detaljene for bonusprogrammene
- Kostnadsrammer for bonusprogrammene
- De finansielle og forretningsmessige målene for bonusprogrammene
- Justeringer av nåværende bonusprogrammer under ekstraordinære omstendigheter
- Fullmakt til styrets kompensasjonsutvalg til å ta avgjørelser angående lønn og variabel godtgjørelse, en fullmakt som regelmessig revideres og har klare reguleringer og instruksjoner for dette arbeidet

### Årlig bonusprogram (STI)

Programmet skal være knyttet til ett eller flere forhåndsbestemte og målbare kriterier, som kan være finansielle eller ikke-finansielle. Finansielle mål som selskapet generelt vurderer å ha en god kobling til selskapets og konsernets forretningsstrategi, langsiktige interesser og varig vekst, og som følgelig kriteriene for tildeling av STI vil baseres på, er:

- Lønnsom organisk vekst
- Driftsresultat (EBIT)
- Aksjekursutvikling
- Innovasjon og vekst i markedsandeler
- Avkastning på sysselsatt kapital

De valgte finansielle målene skal være forhåndsdefinerte og ambisiøse.

Mindre enn 50% av det årlige bonusprogrammet skal knyttes til ikke-finansielle kriterier, men ulik vektning av finansielle og ikke-finansielle kriterier kan implementeres for de forskjellige forretningsområdene og funksjonene.

Rammen for det mulige utfallet for den årlige bonusen skal da være som følger:

- Minst 50% av det totale mulige utfallet skal være basert på finansielle målsettinger. Disse kan måles både på konsern- og / eller forretningsområde og forretningsenhetsnivå.
- Opptil 50% av det totale mulige utfallet kan være basert på ikke-finansielle mål. Disse skal normalt være knyttet til forretningsmål og/eller strategier på konsern- og/eller forretningsområde og selskapsnivå.

Ikke-finansielle mål skal defineres innenfor følgende kriterier:

- Konkrete forslag til hvordan den enkelte deltager kan bidra til Orklas utvikling og vekst
- Konkrete forretningsmessige mål som ikke direkte fanges opp av de generelle finansielle kriteriene (forventet effekt og utfall skal angis)
- Hvordan den enkelte best kan handle i tråd med Orklas ledelsesprinsipper og/eller verdier for å utvikle organisasjonen, egen funksjon og samarbeidsforhold internt og eksternt
- Den enkeltes bidrag til kostnadseffektivisering og synergier
- Den enkeltes bidrag for å nå Orklas bærekraftsmål

Orklas styre godkjenner de ikke-finansielle målene for konsernsjefen, konsernsjefen for øvrige ledende ansatte.

Årsbonusordningen vil ha et maksimalt tak på 100 % av fast lønn for ledende ansatte per 31. desember i opptjeningsåret. Programmet skal utformes på en slik måte at oppnåelse av ambisiøse og forhåndsdefinerte mål kan resultere i en bonus på omtrent 50 % av en leders faste lønn per 31. desember i opptjeningsåret.

## **Vurdering av bonusutfallet**

Ved slutten av måleperioden skal de finansielle prestasjonene måles mot de forhåndsdefinerte og ambisiøse målene som ble satt i begynnelsen av perioden, og den individuelle prestasjonen skal måles mot forhåndsdefinerte ambisiøse individuelle mål knyttet til selskapets forretningsstrategi.

Bonusutfall for finansielle elementer beregnes ved at oppnåelse lik det definerte målet gir en nærmere definert andel av maksimal bonus for angjeldende finansielle bonuselement. Det vil være et likt utfallsintervall under og over det definerte målet. Startpunktet for utfallsintervallet under det definerte målet er startpunktet for bonusoppnåelse, mens sluttunktet for utfallsintervallet over det definerte målet gir maksimal bonus for angjeldende finansielle bonuselement.

Bonusutfall for de ikke-finansielle målene vurderes diskresjonært av styret for konsernsjefen, og av konsernsjefen for øvrige ledende ansatte. Konsernsjefens vurderinger skal deretter godkjennes av styret.

Beløpene som utbetales under det årlige bonusprogrammet skal ikke være pensjonsgivende, med mindre annet er angitt i reglene for de kollektive pensjonsplaner som gjelder. Hvis bonusen må være pensjonsgivende i henhold til slike regler, reduseres bonusen tilsvarende.

Utbetaling av årlig bonus vil være betinget av at de ansatte er ansatt eller ikke står i oppsagt stilling på tidspunktet for betaling. Unntak fra denne hovedregelen kan gjøres dersom fratredelsen skyldes andre forhold enn den ansattes egen oppsigelse. Hvis en deltaker i ordningen går av med pensjon i løpet av opptjeningsperioden, kan utbetaling tillates forutsatt at den ansatte deltok i ordningen i minst 50 % av opptjeningsperioden.

## **Langsiktig insentivprogram (LTI)**

For å fremme langsiktig verdiskaping, skape et sterkt interessefelleskap mellom aksjonærer og ledende ansatte, samt skape et sterkt retensjonselement som gjør at Orkla kan beholde de beste lederne, vil ledende ansatte delta i et langsiktig insentivprogram.

LTI-programmet vil være et aksjeopsjonsprogram ettersom dette gir et sterkt interessefelleskap mellom aksjonærer og ledende ansatte. Et aksjeopsjonsprogram vil være sterkt knyttet til totalavkastningen for selskapets aksjonærer.

Opsjoner tildeles delvis på grunnlag av stilling (estimert opsjonsverdi tilsvarer en definert prosentandel av den ansattes fastlønn), delvis på grunnlag av en skjønnsmessig vurdering av individuelle prestasjoner i forhold til målkriteriene angitt i disse retningslinjene (estimert opsjonsverdi tilsvarende maksimalt en definert prosentandel av den ansattes fastlønn), og en diskresjonær vurdering av oppnåelse av mål knyttet til bærekraft som vekstfaktor, mål som settes og evalueres av styret. Verdien av totalt antall tildelte opsjoner per år kan ikke overstige 35 % av den ansattes fastlønn. Opsjonsverdien blir beregnet i henhold til anerkjente internasjonale beregningsmodeller (for eksempel Black-Scholes-modellen).

Forhåndsdefinerte langsiktige mål skal knyttes til en eller flere av følgende kriterier:

- Lønnsom organisk vekst
- Langsiktig verdiskaping
- Innovasjon og økte markedsandeler
- Bærekraft som vekstfaktor
- Strukturell vekst i prioriterte kategorier og prioriterte geografiske områder
- Etablering av en kostnadseffektiv organisasjon og realisering av synergier
- Utvikling av medarbeidere og samarbeidsforhold

Opsjoner tildeles en gang i året, og sluttkursen dagen etter ordinær generalforsamling legges til grunn ved beregning av antall opsjoner som skal tildeles den enkelte. Styret vil godkjenne tildelingen til medlemmer av konsernledelsen, mens tildelingen til andre ansatte må godkjennes av konsernsjefen. For medlemmer av konsernledelsen kan ingen opsjoner utøves før tre år etter tildeling. Den siste datoen de kan utøves er fem år etter tildelingsdatoen, hvoretter opsjonene utløper. Innløsningskursen vil bli satt til sluttkursen dagen etter ordinær generalforsamling i tildelingsåret med en økning på 3 % per år i opptjeningsperioden. Innløsningskursen vil bli justert for utbytte. I tilfelle den ansattes fratredelse, vil alle opsjoner som ikke er utøvd utløpe.

Gevinst på ett års tildelte opsjoner kan ikke overstige seks ganger verdien av tildelte opsjoner på tildelingsdatoen, beregnet i henhold til internasjonalt anerkjente beregningsmodeller (for eksempel Black-Scholes-modellen).

Medlemmer av konsernledelsen må benytte minimum 25 % av bruttogevinsten ved utøvelse av opsjoner til å kjøpe Orkla-aksjer, og kjøpte aksjer vil være gjenstand for en bindingstid på tre år. Andre deltakere forventes å bruke en andel av bruttogevinsten til å kjøpe Orkla-aksjer.

### Forebygging av utilsiktede fordeler og eventuell tilbakebetaling

Dersom en ledende ansatt med variabel godtgjørelse i kraft av sin stilling har

- handlet uredelig eller uærlig,
- begått eller medvirket til økonomisk kriminalitet,
- begått vesentlig brudd på Orklas Code of Conduct,
- foretatt en handling som har vesentlig skadet omdømmet til Orkla ASA eller et datterselskap; eller
- på annen måte vesentlig misligholdt sine forpliktelser etter arbeidsavtalen,

kan styret beslutte at vedkommende skal miste hele eller deler av eventuelle rettigheter til ytelser fra de variable ordningene. Dersom en ledende ansatt eventuelt har fått utbetalt variabel godtgjørelse før forhold som nevnt ovenfor avdekkes, kan styret beslutte at hele eller deler av variabel godtgjørelse som er utbetalt de siste 3 år skal tilbakebetales.

## Pensjonsytelser

Pensjonsytelser skal være innskuddsbaserte med mindre ledende ansatte er underlagt ytelsesbasert pensjon i henhold til obligatoriske tariffavtaler eller lovmessige forhold. For ledende ansatte ansatt utenfor Norge kan dette være tilfelle, og premier til den definerte pensjonsplanen vil bli betalt i samsvar med de gjeldende vilkårene i den kollektive avtalte pensjonsplanen. Selskapet har ingen direkte innflytelse over maksimale premienivåer for kollektivt avtalte pensjonsordninger utenfor Norge og følgelig er ingen maksimumspremie angitt i disse retningslinjene.

Premie for innskuddspensjon skal ikke overstige 30 % av den faste årslønnen.

Uførepensjon for ledende ansatte skal være utformet slik at de gjenspeiler de generelle kollektive vilkårene som gjelder i selskapet og konsernet. I tillegg kan ledende ansatte få økonomisk dekning for høyere lønnslementer enn det som eventuelt begrenses av reglene for de kollektive ordningene som følger av lov og avtale. For tiden gjelder dette pensjon for lønn over 12 ganger folketrygdens grunnbeløp i Norge.

Selskapet har ingen direkte innflytelse over de maksimale premienivåene for uførepensjon, så følgelig er ingen maksimal premie angitt i disse retningslinjene.

## Generelt aksjeprogram til ansatte

Orkla har i flere år gjennomført en ordning hvor de ansatte får anledning til å kjøpe et begrenset antall aksjer med en rabatt i forhold til børskurs. Norske skatteregler stimulerer til eierskap i eget selskap gjennom skattefritak for rabatt innenfor visse grenser. Orkla har de senere årene valgt å tilby ordningen globalt selv om de skattemessige fordelene primært treffer norske ansatte. Styret og administrasjonen vil fortløpende vurdere hvor vidt det vil være hensiktsmessig å tilby ordningen i alle markeder Orkla opererer i, men inntil videre og til annet blir bestemt av styret, vil ordningen tilbys globalt. Ledende ansatte vil være berettiget til å delta i ordningen på lik linje med øvrige ansatte.

Ordningen kan tilbys med flere kjøpsalternativer, men det maksimale kjøpsalternativet kan ikke overstige NOK 50.000 (før rabatt) og rabatten kan ikke overstige 30 % i forhold til børskurs. Aksjene skal underlegges en bindingstid på minimum 2 år.

## Andre goder og ytelser

Andre fordeler, som kan omfatte for eksempel firmabil eller bilgodtgjørelse, reisegodtgjørelse, personal- og helseforsikring og medisinsk undersøkelse, skal være på markedsvilkår og utgjøre bare en begrenset del av den totale godtgjørelsen. Premie og andre kostnader knyttet til slike fordeler kan maksimalt utgjøre 15 % av den faste årslønnen. Dersom det tas beslutning om å la kostnadene overstige 15 %, må det være spesielle omstendigheter, og slike spesielle omstendigheter må godkjennes av styret.

## Godtgjørelse under ekstraordinære omstendigheter

Ytterligere godtgjørelse kan utbetales under ekstraordinære omstendigheter, forutsatt at slike ekstraordinære ordninger bare gjøres på individnivå og med sikte på å enten rekruttere eller beholde en ledende ansatt, eller som kompensasjon for ekstraordinært arbeid utover en persons vanlige oppgaver. Slik godtgjørelse kan ikke overstige 50 % av fast årlig kontantlønn per år og ledende ansatt. Beslutninger om slik godtgjørelse skal fattes av styret etter at saken er forberedt av kompensasjonsutvalget.

## Oppsigelse

En gjensidig oppsigelsestid på seks måneder skal gjelde for ledende ansatte. Ved oppsigelse fra selskapet, eller avtalt fratreden etter ønske fra selskapet, kan det betales sluttvederlag/etterlønn med et beløp tilsvarende maksimalt ett års fastlønn. I den utstrekning det inntas bestemmelse om etterlønn i arbeidsavtalen, skal dette så langt det er adgang til det forutsette at den ledende ansatte har fraskrevet seg stillingsvernet i arbeidsavtalen. Som hovedregel skal minst 75% av inntektene fra en eventuell ny ansettelse i samme periode trekkes fra slik etterlønn. Avvik kan gjøres basert på lokale lover og regler utenfor Norge.

Det kan betales godtgjørelse for pålagte restriksjoner i forhold til konkurrerende virksomheter for periode hvor det ikke utbetales etterlønn. Slik godtgjørelse skal kompensere for tap av inntekt og skal ikke overstige 60 % av fastlønnen på tidspunktet for oppsigelsen.

Sluttvederlag/etterlønn og erstatning utbetalt i løpet av periode med konkurranseklausul skal ikke være pensjonsgivende.

## Honorarer for styreverv

Ledende ansatte som har styreverv i eksterne eller interne selskaper i kraft av å være ansatt i Orkla, skal ikke motta honorar for disse stillingene. Hvis slike honorarer likevel betales, skal de tilfalle selskapet. Unntak fra denne regelen kan godkjennes av styret.

Styremedlemmer i selskapets styre valgt av og blant ansatte har rett til å motta de honorarer som til enhver tid er bestemt av generalforsamlingen i tillegg til deres ordinære godtgjørelse som følger av ordinær ansettelse.

## Beslutningsprosess for etablering, godkjenning og implementering av retningslinjene

Styret i Orkla har opprettet et kompensasjonsutvalg. Utvalgets plikter inkluderer å utarbeide prinsipper for godtgjørelse til ledende ansatte og forberede styrets beslutning om forslag til retningslinjer for godtgjørelse til ledende ansatte. Ved vesentlige endringer skal styret utarbeide forslag til retningslinjer til godkjenning i generalforsamlingen. Styret skal uansett utarbeide forslag til retningslinjer minimum hvert fjerde år og legge forslaget frem for beslutning på ordinær generalforsamling. Besluttede retningslinjer skal være i kraft inntil nye retningslinjer er vedtatt av generalforsamlingen.

Godtgjørelse til konsernsjef skal besluttes av styret i tråd med de godkjente retningslinjer for kompensasjon til ledende ansatte. Styrets beslutning følger etter forberedelse og anbefaling fra styrets kompensasjonsutvalg. Godtgjørelse til andre ledende ansatte skal besluttes av

konsernsjefen i samsvar med de godkjente retningslinjer og etter konsultasjon med kompensasjonsutvalget. Kompensasjonsutvalgets medlemmer er uavhengige i forhold til konsernledelsen. Konsernsjef deltar ikke i styrets diskusjoner og beslutninger om godtgjørelsesrelaterte forhold som gjelder konsernsjefen.

### Hensyn til godtgjørelse og ansettelsesvilkår for andre ansatte

Ved styrets utarbeidelse av forslag til disse retningslinjene er det tatt hensyn til lønn og ansettelsesvilkår for Orklas øvrige ansatte. Styrets kompensasjonsutvalg og styret har tatt hensyn til øvrige ansattes samlede godtgjørelse, de ulike komponentene i godtgjørelsene, frekvensen på økningene og størrelsen på økningene i godtgjørelsene over tid ved vurdering av rimeligheten av retningslinjene og de begrensningene som er angitt her. Styret vil kontinuerlig vurdere forskjeller mellom ledende ansattes godtgjørelse og andre ansattes godtgjørelse.

### Avvik fra retningslinjene

Styret kan midlertidig beslutte å fravike disse retningslinjene, helt eller delvis, hvis det i et spesifikt tilfelle er spesiell grunn og et slikt avvik er nødvendig for å ivareta selskapets langsiktige interesser og bærekraft, eller for å sikre selskapets og konsernets økonomiske levedyktighet.

Som nevnt ovenfor inkluderer kompensasjonsutvalgets oppgaver å forberede styrets beslutninger i godtgjørelsesspørsmål. Dette vil også gjelde for eventuelle beslutninger om å fravike retningslinjene. Hvis styret beslutter å fravike retningslinjene, skal beslutningen rapporteres i lønnsrapporten for påfølgende generalforsamling. Lønnsrapport basert på disse retningslinjene skal første gang utarbeides for generalforsamlingen i 2022. Deretter skal lønnsrapport utarbeides årlig basert på de til enhver tid gjeldende retningslinjer.