

# VELKOMMEN TIL Generalforsamling 2018



Radisson Blu Scandinavia Hotel  
12. april 2018

CUSTODIANS OF SMARTER GLOBAL TRADE



**Velkomst og valg af  
dirigent  
v. bestyrelsesformand  
Klaus Nyborg**



**Generalforsamlingens  
lovliged  
v. dirigent, advokat  
Henning Aasmul-Olsen**

# DAGSORDEN

- A. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år
- B. Beslutning om godkendelse af revideret årsrapport
- C. Bestyrelsens forslag om anvendelse af årets resultat
- D. Valg af medlemmer til bestyrelsen
- E. Valg af statsautoriseret revisor
- F. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning iht. Selskabslovens § 139
  - 2. Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen
- G. Eventuelt



**Bestyrelsens beretning**  
v. bestyrelsesformand  
Klaus Nyborg

# 2017 BLEV ET GODT ÅR FOR NORDEN

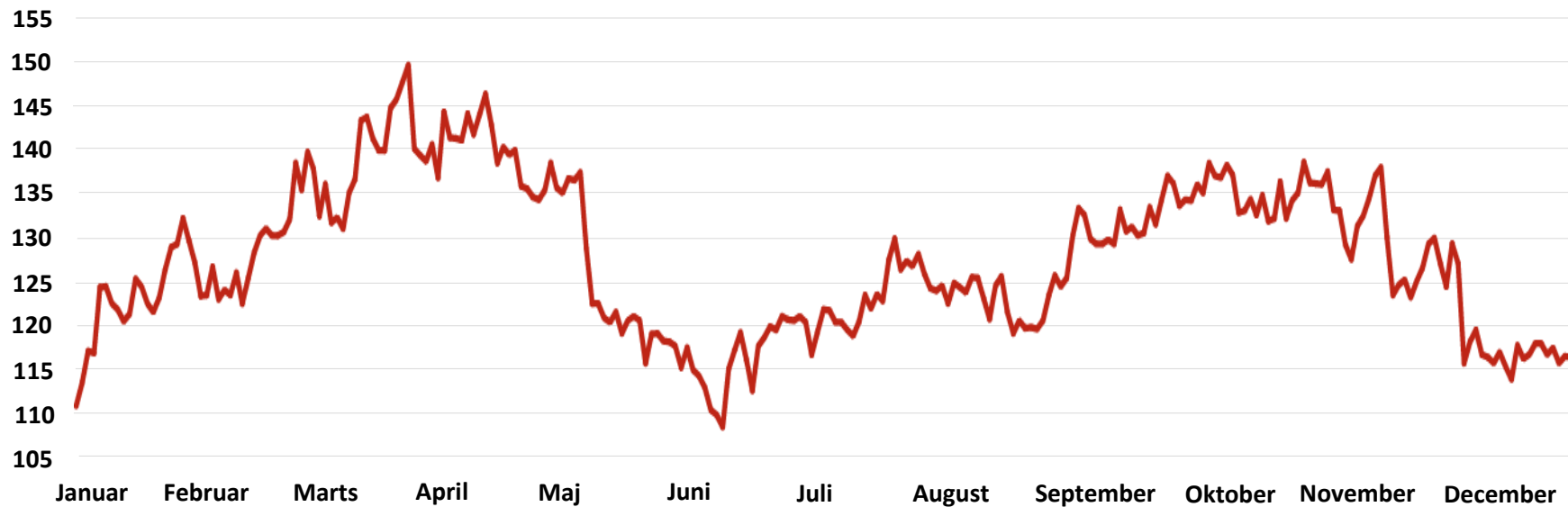
- **Første positive resultat siden 2011**
  - omend beskedent
- **Sporene til fremtidens NORDEN lagt**
  - Opsplitning af tørlastforretningen i to
- **Udnyttelse af svagt tankmarked**
  - Kapacitet øget betragteligt



## ÅRETS RESULTAT

USD mio.	2017	2016
Omsætning	1.809	1.251
EBITDA – før hensættelse	68	31
Hensættelse (ekskl. joint ventures)	-	-
EBITDA	* <b>68</b>	31
Salgsavancer	1	-46
Af- og nedskrivning	-42	-50
EBIT	23	-65
Resultat før skat	22	-42
Årets resultat	25	-46
<b>Justeret årsresultat</b>	* <b>28</b>	-35
Aktiver i alt	1.326	1.301
Pengestrømme fra drift	* <b>6</b>	-80

# KURSEN PÅ NORDEN-AKTIE



- Kursudvikling +4%
- Afkast i dollars +19%



# UDVIKLINGEN I ÅRET

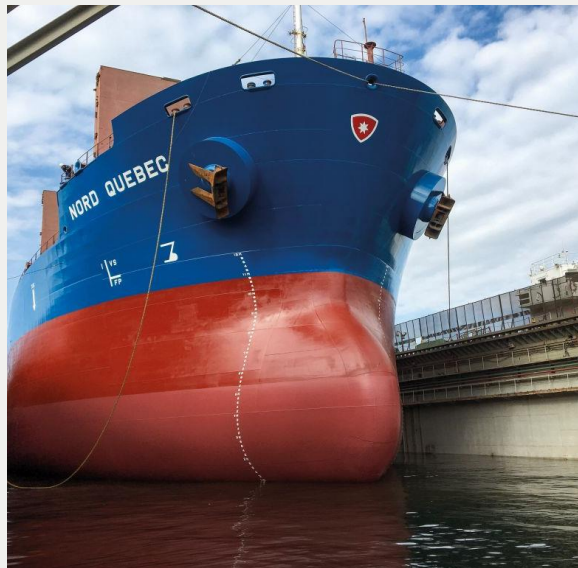
- **Tørlastmarked i langsom bedring**
- **Udfordrende tankmarked**
- **Vigtigt at bibeholde finansielle styrke**
- **Intet udbytte til aktionærer i år**
- **Sporene lagt**

# OPSPLITNING AF TØRLAST

**Fremover 3 forretningsområder i NORDEN:**



**Dry Operator**



**Dry Owner**



**Tank**

# BAGGRUNDEN FOR DET NYE SET-UP

- Bedre udnyttelse af NORDENs kompetencer
- Vise værdien af selskabet
- Tydeliggørelse af medarbejdernes indsats
- Både ejer og operatør
- Margin pr. skibsdag

# 2 FORRETNINGSOMRÅDER I TØRLAST

## Transparens i værdiskabelse



### DRY OWNER

Langsigtet eksponering til tørlastmarked

- Egne skibe, langtidsindbefragtet tonnage og langvarige lastkontrakter
- Køb, salg og lange lejeaftaler i fokus



### DRY OPERATOR

Margin gennem kortsigtet operatøraktivitet

- Kombination af skibe og laster
- Optionalitet på korttidsindbefragtet tonnage
- Reduceret risiko

- Bedste af begge verdener
- Unik i branchen
- Store forventninger

Ledige skibe  
indbefragtes af  
Dry Operator til  
markedsrater



**NORDEN begivenheder**  
v. administrerende direktør  
**Jan Rindbo**

# DRY OPERATOR

- 9 specialiserede teams med dyb markedsindsigt
- Fokus på kombineret af skibe og laster
- Transparens i resultater og positionering
- Ny dynamik
- Forløst et potentiale



# VIDEN OG TÆTTE KUNDERRELATIONER

- Åbning af kontor i Vancouver, Canada
- I alt 9 kontorer på 5 kontinenter



# VÆKSTMULIGHEDER

- Flåde på 250 til 300 tørlastskibe
- 2-3% af verdensmarkedet
- Rigeligt plads til vækst



# RESULTAT 2. HALVÅR – EN GOD BEGYNDELSE

**JUSTERET RESULTAT**  
**2. HALVÅR 2017: USD 12 mio.**

- **Resultat opnået gennem**
  1. Markedsvurdering
  2. Positionering
  3. Operationel optimering af rejser

# VÆRDISKABELSE – DRY OPERATOR

- Mindre afhængig af overordnet markedsudvikling
- Margin på godt 250 dollar pr. skibsdag
- Skalerbarhed i fokus i 2018
- Fra 257 skibe til omkring 280 skibe



# VÆRDISKABELSE – DRY OWNER

- Afhængig af langsigtede og overordnede markedstendenser
- Skibe udlejes til Dry Operator på markedsvilkår
- God timing og adgang til værfter og andre skibsejere

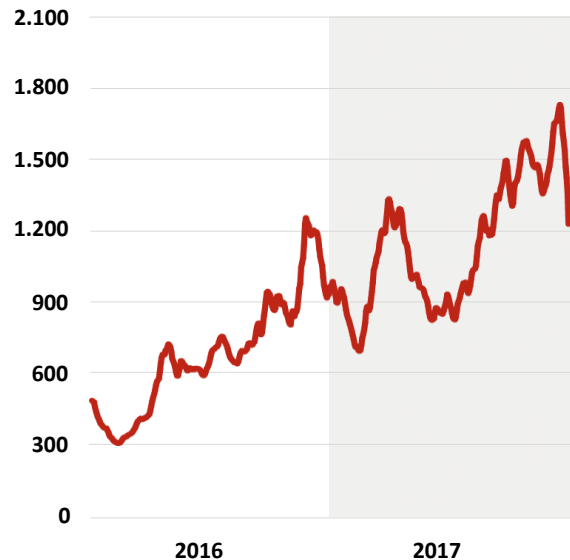


# STÆRKE VÆRDIER

- **Reliability – pålidelighed – en kerneværdi for NORDEN**
- **Stærk platform for samarbejde ikke mindst i Japan**
- **Sidste Post-Panamax-skibe tilbageleveres**

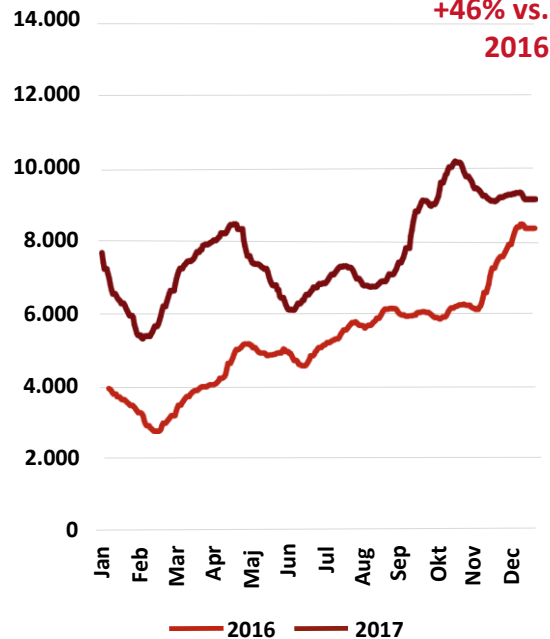
# TØRLASTMARKED FORTSATTE GRADVIS BEDRING

## Baltic Dry Index



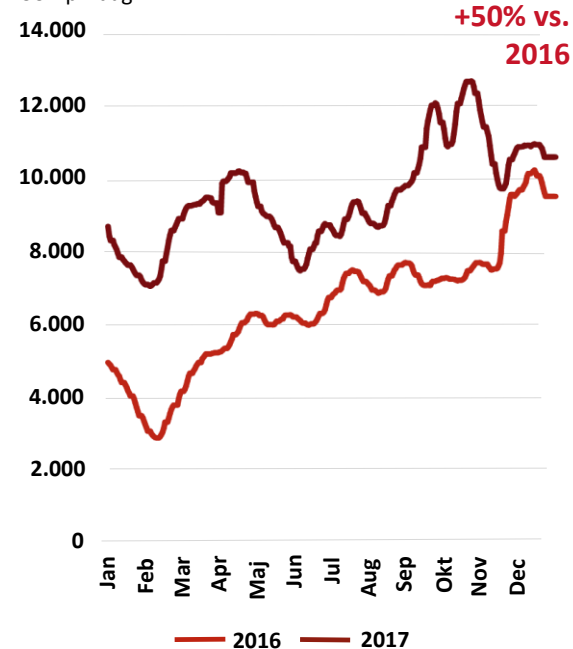
## Supramax

USD pr. dag



## Panamax

USD pr. dag



# RESULTAT 2. HALVÅR 2017

JUSTERET RESULTAT

2. HALVÅR 2017: USD 19 MIO.

- Værdien af egne skibe +12%



- Værdi af tankflåden: USD 418 mio.
- NORDEN aktiv både i tørlast og produkttank



# UDFORDRENDE MARKEDSFORHOLD

- Efterdønninger af 2015 marked
- Store lagre opbygget
- Mange nye skibe bestilt
- Rater under pres

**JUSTERET ÅRSRESULTAT:  
USD 14 mio.**



# UDNYTTELSE AF UDFORDRENDE MARKED

71 SKIBSÅR PRIMÆRT  
TIL FREMTIDIG  
LEVERING

- **Kapaciteten kraftigt forøget:**
  - 2 second-hand MR produkt tankskibe købt
  - 14 langtidsindbefragtninger
    - heraf 8 nybygninger med hver en lejeperiode på 5 år samt købsoptioner
  - Øget antal korttidsindbefragtede tankskibe
- **Basis for forbedret marked**



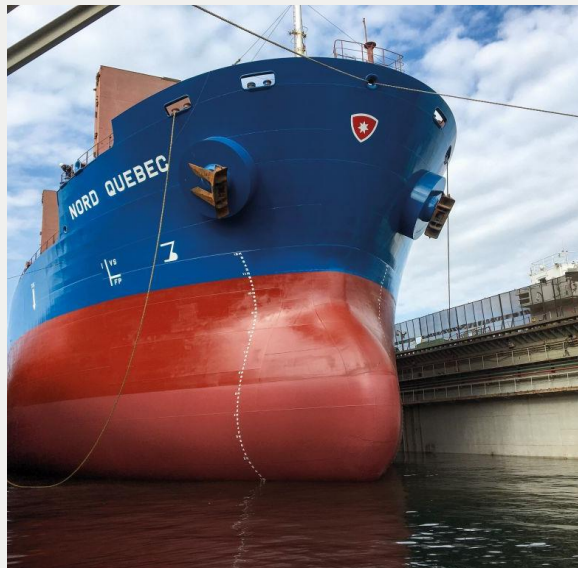
**Bestyrelsens beretning**  
v. bestyrelsesformand  
**Klaus Nyborg**

# KLAR ROLLEFORDELING OG ANSVARSOMRÅDER

- Stærkt fundament af solide værdier og den øvrig organisation



**Dry Operator**



**Dry Owner**



**Tank**

# ÅRLIGE OMKOSTNINGER REDUCERET

- 2017-mål nået: Årlige omkostninger reduceret med USD 20 mio.
- Konkurrenceevne forbedret
  - Rabat på gennemsejlinger
  - Ny leverandør af søkort
  - Genforhandling af lods-aftaler
  - Bedre aftaler om slæbebådsassistance

# STRØMLINEDE OG ENKLE PROCESSER

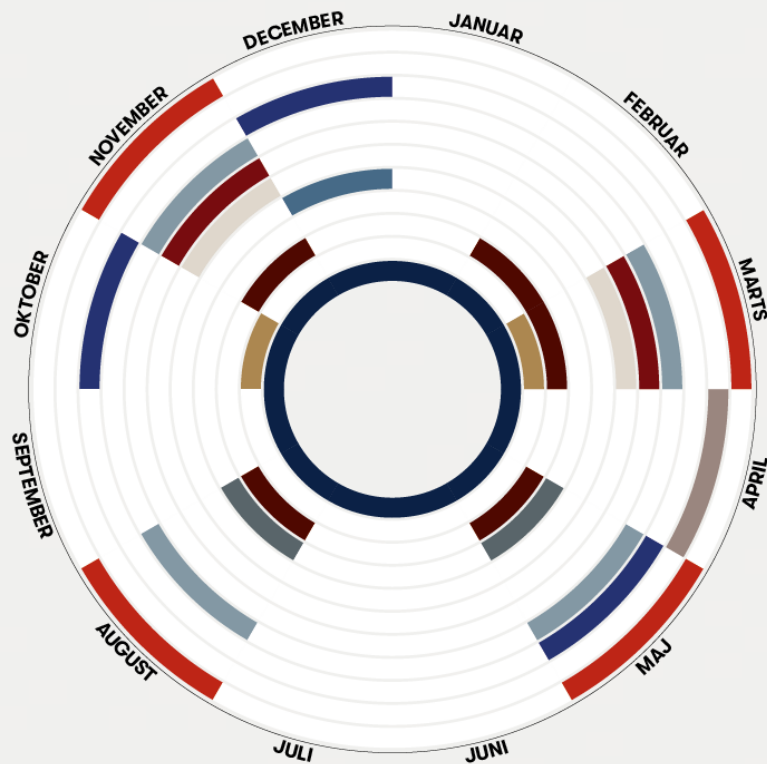
- Digitale løsninger åbner muligheder
- Forudsætning for at øge aktivitet
- Lavere enhedspris



# KONKRETE TILTAG GIVER OVERBLIK OG KLARHED

- Fuel Efficiency trafiklys til overvågning af brændstofforbrug
- Overblik over finansielle resultater i hvert af de 9 teams i Dry Operator
- Nye værktøjer, som skaber værdi for kunderne





- Bestyrelsesmøde
- Ordinære generalforsamling
- Strategiarbejde
- Gennemgang af regnskabsresultat
- Selvevaluering af samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen
- Gennemgang af organisationens performance og successiv ledelsesplanlægning
- Næste års budget
- Risikokomité
- Revisionskomité
- Vederlagskomité
- Månedssrapport

# TAK TIL HANS FERINGA





# TAK TIL ARVID GRUNDEKJØN



# NYE BESTYRELSESMEDLEMMER

- Proces indledes
- Kvalifikationerne vil være udslagsgivende
- Evaluering gennemført i 2017

# NYE MEDARBEJDERVALGTE MEDLEMMER

## VALGTE:

**Jesper Svenstrup**



**Susanne Fauerskov**



**Lars Enkegaard Biilmann**



## TAK TIL:

**Thorbjørn Joensen**



**Janus Haahr**



# VEDERLAG FOR 2018

- 
- Vederlag reduceret ad flere omgange
  - Uændret vederlag for 2018
  - Opdatering af vederlagspolitikken
  - Direktionsafløgning markedskonform i ind- og udland
  - Tak til alle medarbejdere

# NORDENS HOVEDSÆDE



- Målrettet beslutsomhed
- Fokus på at få det optimale ud af markedet
- Stolthed
- NORDENS 148. år

# FORVENTNINGER TIL 2018

USD mio.	Dry Operator	Dry Owner	Tank	Koncern
Justeret årsresultat	★ 10 - 20	★ 15 - 25	★ -15 - 5	★ 10 - 50

## Forudsætninger

Prognose baseret på kendt kapacitet og afdækning medio februar og indeholder operatørprofit i Tørlast  
De realiserede resultater vil i væsentlig grad afhænge af markedsudviklingen

# POSITIONERET TIL FORTSAT VÆKST

- **Mindre regnskabsteknisk hjælp**
- **Forbedring af det underliggende resultat**
- **Positioneret sig til fortsat vækst i både forretning og resultat**





Tak for  
opmærksomheden



# DAGSORDEN

- A. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år
- B. Beslutning om godkendelse af revideret årsrapport
- C. Bestyrelsens forslag om anvendelse af årets resultat
- D. Valg af medlemmer til bestyrelsen
- E. Valg af statsautoriseret revisor
- F. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning iht. Selskabslovens § 139
  - 2. Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen
- G. Eventuelt

# DAGSORDEN

- A. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år**
- B. Beslutning om godkendelse af revideret årsrapport**
- C. Bestyrelsens forslag om anvendelse af årets resultat**
- D. Valg af medlemmer til bestyrelsen
- E. Valg af statsautoriseret revisor
- F. Forslag fra bestyrelsen om:
  1. Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning iht. Selskabslovens § 139
  2. Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen
- G. Eventuelt

## AD C: BESTYRELSENS FORSLAG OM ANVENDELSE AF OVERSKUD

- Bestyrelsen foreslår, at der ikke betales udbytte for 2017, og at årets resultat anvendes som følger:

	tUSD
Overført, reserve for nettoopskrivning efter indre værdis metode	12.306
Overført resultat	12.935
	<b>25.241</b>

# DAGSORDEN

- A. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år**
- B. Beslutning om godkendelse af revideret årsrapport**
- C. Bestyrelsens forslag om anvendelse af årets resultat**
- D. Valg af medlemmer til bestyrelsen
- E. Valg af statsautoriseret revisor
- F. Forslag fra bestyrelsen om:
  1. Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning iht. Selskabslovens § 139
  2. Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen
- G. Eventuelt

# DAGSORDEN

- A. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år
- B. Beslutning om godkendelse af revideret årsrapport
- C. Bestyrelsens forslag om anvendelse af årets resultat
- D. **Valg af medlemmer til bestyrelsen**
- E. Valg af statsautoriseret revisor
- F. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning iht. Selskabslovens § 139
  - 2. Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen
- G. Eventuelt

# AD D: VALG AF MEDLEMMER TIL BESTYRELSEN

*Bestyrelsen foreslår valg af 4 generalforsamlingsvalgte medlemmer med genvalg af*

## Klaus Nyborg

Bestyrelsesformand og adm. direktør, født 1963, 55 år. Dansk statsborger. Bestyrelsesmedlem siden 2012, formand siden 2015

**Andre ledelseshverv:** Formand for A/S United Shipping & Trading Company, Bawat A/S, Dliiver Group Aps. Næstformand for Bunker Holding A/S, DFDS A/S og Uni-Tankers A/S. Bestyrelsesmedlem i Odfjell SE, X-Press Feeders Ltd. samt Karen og Poul F. Hansens Familiefond. Formand for investeringskomiteen i Maritime Investment Fund I K/S og adm. dir. i Return ApS

**Motivation:** Klaus Nyborg indstilles til genvalg pga. følgende kompetencer af særlig relevans for NORDEN: Erfaring med ledelse af globale børsnoterede rederier, strategi, investering, køb og salg, finansielle forhold og risikostyring



Klaus Nyborg

# AD D: VALG AF MEDLEMMER TIL BESTYRELSEN

*Bestyrelsen foreslår valg af 4 generalforsamlingsvalgte medlemmer med genvalg af*

## Johanne Riegels Østergård

Næstformand og arkitekt. Født 1971, 47 år. Dansk statsborger.  
Bestyrelsesmedlem siden 2016, næstformand siden 2017

**Andre ledelseshverv:** Bestyrelsesmedlem i A/S Motortramp, D/S  
Oriente Fond og Ejendomsselskabet Amaliegade 49 A/S

**Motivation:** Johanne Riegels Østergård indstilles til genvalg pga.  
følgende kompetencer af særlig relevans for NORDEN: Erfaring med  
general ledelse, finans- og forretningsindsigt samt indgående  
kendskab til NORDENS værdier og historie



Johanne Riegels Østergård

# AD D: VALG AF MEDLEMMER TIL BESTYRELSEN

*Bestyrelsen foreslår valg af 4 generalforsamlingsvalgte medlemmer med genvalg af*

## Karsten Knudsen

Bestyrelsesmedlem og adm. direktør. Født 1953, 65 år. Dansk statsborger. Bestyrelsesmedlem siden 2008

**Andre ledelseshverv:** Formand for bestyrelsen for: Vækst-Invest Nordjylland A/S og Polaris IV Invest Fonden. Næstformand i Nordsøenheden. Bestyrelsesmedlem i: Motortramp A/S, Dampskibsselskabet Orient Fond, Obel-LFI Ejendomme A/S og K/S Vanta

**Motivation:** Karsten Knudsen indstilles til genvalg pga. følgende kompetencer af særlig relevans for NORDEN: Generel ledelse og strategi, bred finansiell erfaring, som omfatter regnskab, investment banking og styring af finansielle risici, herunder kreditrisici





# AD D: VALG AF MEDLEMMER TIL BESTYRELSEN

*Bestyrelsen foreslår valg af 4 generalforsamlingsvalgte medlemmer med genvalg af*

## Tom Intrator

Bestyrelsesmedlem og tidl. adm. direktør for Cargill. Født 1959, 59 år. Schweizisk statsborger. Bestyrelsesmedlem siden 2017

**Andre ledelseshverv:** Bestyrelsesmedlem i Polymateria Limited, Argus Media og Marquard & Bahls.

**Motivation:** Tom Intrator indstilles til genvalg pga. følgende kompetencer af særlig relevans for NORDEN: Erfaring som leder i et af verdens største handelshuse, international baggrund og omfattende viden inden for energi, shipping og metaller. Tom Intrator vil understøtte bestyrelsens kompetencer inden for ledelse, strategi, investering, kunderelationer og service, finansielle forhold og risikostyring



# DAGSORDEN

- A. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år
- B. Beslutning om godkendelse af revideret årsrapport
- C. Bestyrelsens forslag om anvendelse af årets resultat
- D. Valg af medlemmer til bestyrelsen
- E. **Valg af statsautoriseret revisor**
- F. Forslag fra bestyrelsen om:
  - 1. Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning iht. Selskabslovens § 139
  - 2. Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen
- G. Eventuelt

## AD 6: VALG AF STATS AUTORISERET REVISOR

Bestyrelsen foreslår genvalg af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

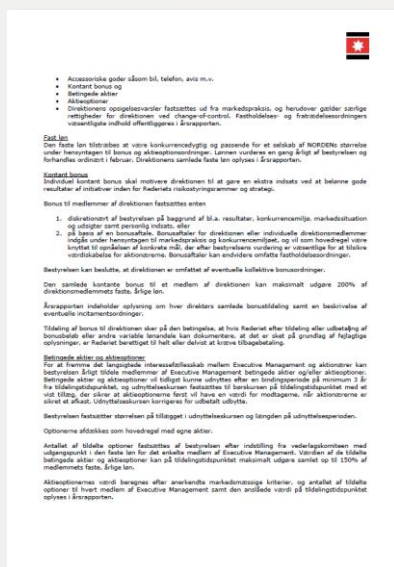
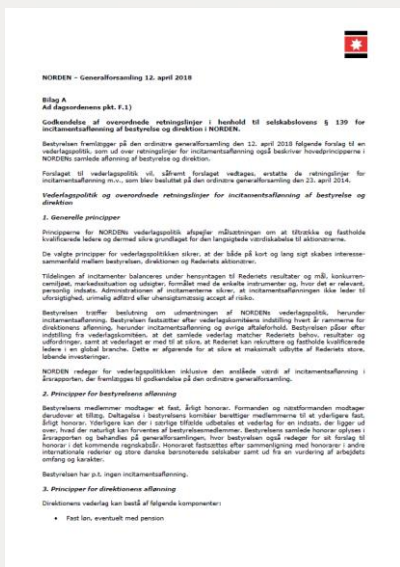


# DAGSORDEN

- A. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år
- B. Beslutning om godkendelse af revideret årsrapport
- C. Bestyrelsens forslag om anvendelse af årets resultat
- D. Valg af medlemmer til bestyrelsen
- E. Valg af statsautoriseret revisor
- F. **Forslag fra bestyrelsen om:**
  - 1. **Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning iht. Selskabslovens § 139**
  - 2. **Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen**
- G. Eventuelt

# AD F: FORSLAG FRA BESTYRELSEN OM

## 1. Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning i henhold til Selskabslovens § 139. De ændrede retningslinjer, som allerede er blevet godkendt af bestyrelsen, er udsendt med indkaldelsen.



## AD F: FORSLAG FRA BESTYRELSEN OM:

2. Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen til den på erhvervelsestidspunktet gældende børskurs med en afvigelse på op til 10%.

# DAGSORDEN

- A. Bestyrelsens beretning om Selskabets virksomhed i det forløbne år
- B. Beslutning om godkendelse af revideret årsrapport
- C. Bestyrelsens forslag om anvendelse af årets resultat
- D. Valg af medlemmer til bestyrelsen
- E. Valg af statsautoriseret revisor
- F. Forslag fra bestyrelsen om:
  1. Godkendelse af ændring af de overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning iht. Selskabslovens § 139
  2. Bemyndigelse til bestyrelsen til, at Selskabet – i tiden indtil næste års ordinære generalforsamling – kan erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af 10% af aktiekapitalen
- G. Eventuelt**

# Tak for i dag

Dampskibsselskabet NORDEN A/S  
Generalforsamling 2018  
12. april 2018





## BILAG A – 1

### **Godkendelse af overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning i henhold til selskabslovens § 139.**

Bestyrelsen fremlægger på den ordinære generalforsamling den 12. april 2018 følgende forslag til en vederlagspolitik, som ud over retningslinjer for incitamentsaflønning også beskriver hovedprincipperne i NORDENs samlede aflønning af bestyrelse og direktion.

Forslaget til vederlagspolitik vil, såfremt forslaget vedtages, erstatte de retningslinjer for incitamentsaflønning m.v., som blev besluttet på den ordinære generalforsamling den 23. april 2014.

# BILAG A – 2

## ***Vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsafløkning af bestyrelse og direktion***

### ***1. Generelle principper***

Principperne for NORDENs vederlagspolitik afspejler målsætningen om at tiltrække og fastholde kvalificerede ledere og dermed sikre grundlaget for den langsigtede værdiskabelse til aktionærerne.

De valgte principper for vederlagspolitikken sikrer, at der både på kort og lang sigt skabes interessesammenfald mellem bestyrelsen, direktionen og Rederiets aktionærer.

Tildelingen af incitamenter balanceres under hensyntagen til Rederiets resultater og mål, konkurrencemiljøet, markedssituation og udsigter, formålet med de enkelte instrumenter og, hvor det er relevant, personlig indsats. Administrationen af incitamenterne sikrer, at incitamentsafløkningen ikke leder til uforsigtighed, urimelig adfærd eller uhensigtsmæssig accept af risiko.

Bestyrelsen træffer beslutning om udmøntningen af NORDENs vederlagspolitik, herunder incitamentsafløkning. Bestyrelsen fastsætter efter vederlagskomitéens indstilling hvert år rammerne for direktionens aflønning, herunder incitamentsafløkning og øvrige aftaleforhold. Bestyrelsen påser efter indstilling fra vederlagskomitéen, at det samlede vederlag matcher Rederiets behov, resultater og udfordringer, samt at vederlaget er med til at sikre, at Rederiet kan rekruttere og fastholde kvalificerede ledere i en global branche. Dette er afgørende for at sikre et maksimalt udbytte af Rederiets store, løbende investeringer.

NORDEN redegør for vederlagspolitikken inklusive den anslåede værdi af incitamentsafløkning i årsrapporten, der fremlægges til godkendelse på den ordinære generalforsamling.

# BILAG A – 3

## ***Vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion***

### ***2. Principper for bestyrelsens aflønning***

Bestyrelsens medlemmer modtager et fast, årligt honorar. Formanden og næstformanden modtager derudover et tillæg. **Deltagelse i bestyrelsens komitéer berettiger medlemmerne til et yderligere fast, årligt honorar.** Yderligere kan der i særlige tilfælde udbetales et vederlag for en indsats, der ligger ud over, hvad der naturligt kan forventes af bestyrelsesmedlemmer. Bestyrelsens samlede honorar oplyses i årsrapporten og behandles på generalforsamlingen, hvor bestyrelsen også redegør for sit forslag til honorar i det kommende regnskabsår. Honoraret fastsættes efter sammenligning med honorarer i andre internationale rederier og store danske børsnoterede selskaber samt ud fra en vurdering af arbejdets omfang og karakter.

Bestyrelsen har p.t. ingen incitamentsaflønning.

# BILAG A – 4

## ***Vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion***

### ***3. Principper for direktionens aflønning***

Direktionens vederlag kan bestå af følgende komponenter:

- Fast løn, eventuelt med pension
- Accessoriske goder såsom bil, telefon, avis m.v.
- Kontant bonus og
- **Betingede aktier**
- Aktieoptioner
- Direktionens opsigelsesvarsler fastsættes ud fra markedspraksis, og herudover gælder særlige rettigheder for direktionen ved change-of-control. Fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i årsrapporten.

### **Fast løn**

Den faste løn tilstræbes at være konkurrencedygtig og passende for et selskab af NORDENs størrelse under hensyntagen til bonus og aktieoptionsordninger. Lønnen vurderes en gang årligt af bestyrelsen og forhandles ordinært i februar. Direktionens samlede faste løn oplyses i årsrapporten.

# BILAG A – 5

## ***Vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsafløkning af bestyrelse og direktion***

### ***3. Principper for direktionens aflønning (fortsat)***

#### **Kontant bonus**

Individuel kontant bonus skal motivere direktionen til at gøre en ekstra indsats ved at belønne gode resultater af initiativer inden for Rederiets risikostyringsrammer og strategi.

Bonus til medlemmer af direktionen fastsættes enten

1. diskretionært af bestyrelsen på baggrund af bl.a. resultater, konkurrencemiljø, markedssituation og udsigter samt personlig indsats, eller
2. på basis af en bonusaftale. Bonusaftaler for direktionen eller individuelle direktionsmedlemmer indgås under hensyntagen til markedspraksis og konkurrencemiljøet, og vil som hovedregel være knyttet til opnåelsen af konkrete mål, der efter bestyrelsens vurdering er væsentlige for at tilsikre værdiskabelse for aktionærerne. Bonusaftaler kan endvidere omfatte fastholdelsesordninger.

Bestyrelsen kan beslutte, at direktionen er omfattet af eventuelle kollektive bonusordninger.

Den samlede kontante bonus til et medlem af direktionen kan maksimalt udgøre 200% af direktionsmedlemmets faste, årlige løn.

Årsrapporten indeholder oplysning om hver direktørs samlede bonustildeling samt en beskrivelse af eventuelle incitamentsordninger.

Tildeling af bonus til direktionen sker på den betingelse, at hvis Rederiet efter tildeling eller udbetaling af bonusbeløb eller andre variable lønandele kan dokumentere, at det er sket på grundlag af fejlagtige oplysninger, er Rederiet berettiget til helt eller delvist at kræve tilbagebetaling.

# BILAG A – 6

## ***Vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion***

### ***3. Principper for direktionens aflønning (fortsat)***

#### **Betingede aktier og aktieoptioner**

For at fremme det langsigtede interessefællesskab mellem Executive Management og aktionærer kan bestyrelsen årligt tildele medlemmer af Executive Management betingede aktier og/eller aktieoptioner. Betingede aktier og aktieoptioner vil tidligst kunne udnyttes efter en bindingsperiode på minimum 3 år fra tildelingstidspunktet, og udnyttelseskursen fastsættes til børskursen på tildelingstidspunktet med et vist tillæg, der sikrer at aktieoptionerne først vil have en værdi for modtagerne, når aktionærene er sikret et afkast. Udnyttelseskursen korrigeres for udbetalt udbytte.

Bestyrelsen fastsætter størrelsen på tillægget i udnyttelseskursen og længden på udnyttelsesperioden.

Optionerne afdækkes som hovedregel med egne aktier.

Antallet af tildelte optioner fastsættes af bestyrelsen efter indstilling fra vederlagskomiteen med udgangspunkt i den faste løn for det enkelte medlem af Executive Management. Værdien af de tildelte betingede aktier og aktieoptioner kan på tildelingstidspunktet maksimalt udgøre samlet op til 150% af medlemmets faste, årlige løn.

Aktieoptionernes værdi beregnes efter anerkendte markedsmæssige kriterier, og antallet af tildelte optioner til hvert medlem af Executive Management samt den anslåede værdi på tildelingstidspunktet oplyses i årsrapporten.

Executive Management har pligt til at geninvestere mindst 25% af en eventuel nettogevinst fra optionerne i NORDEN aktier, som skal ejes et antal år. Både geninvesteringsandelen og åremålet kan ændres af bestyrelsens vederlagskomité.

# BILAG A – 7

## ***Vederlagspolitik og overordnede retningslinjer for incitamentsaflønnning af bestyrelse og direktion***

### ***4. Offentliggørelse og ikrafttræden***

Godkendes dette dokument på NORDENs ordinære generalforsamling den 12. april 2018, vil dokumentet hurtigst muligt blive offentliggjort på NORDENs hjemmeside ([www.ds-norden.com/investor/corporategovernance](http://www.ds-norden.com/investor/corporategovernance)) jf. § 11a.1 i NORDENs vedtægter. På hjemmesiden vil datoen for generalforsamlingens godkendelse af retningslinjerne også være angivet.

Ændrer generalforsamlingen på et senere tidspunkt retningslinjerne, vil de reviderede retningslinjer tilsvarende blive offentliggjort på NORDENs hjemmeside.