

Redegørelse pr. 10. december 2013, opdateret pr. 03. oktober 2017

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
<b>1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter</b>	
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>	
1.1.1 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærene, således at aktionærene får relevant indsigt i selskabets potentiale og politikker, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.	COWI følger anbefalingen. For at understøtte en løbende dialog med selskabets aktionærer og øvrige interessenter har COWI etableret et webbaseret aktionærunivers med adgang via bl.a. COWIs hjemmeside. Aktionæruniverset bliver løbende opdateret med relevante oplysninger og materiale om selskabets forhold, og der udsendes kvartalsvist et nyhedsbrev til Selskabets aktionærer. Selskabets ledelse vil bl.a. via hjemmesiden løbende være i dialog med selskabets aktionærer og øvrige interessenter.
1.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer og andre investorer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.	COWI følger anbefalingen. Bestyrelsen har vedtaget en kommunikationspolitik, der bl.a. fastsætter rammerne for selskabets kommunikation og dialog med selskabets aktionærer og øvrige interessenter.
1.1.3. Det <b>anbefales</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	COWI følger ikke anbefalingen. Selskabet har vurderet behovet og besluttet, at der alene offentliggøres halvårsmeddelelser.
<i>1.2. Generalforsamling</i>	
1.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	COWI følger anbefalingen. Selskabet anerkender værdien af aktivt ejerskab og søger at understøtte engagement fra og dialog med selskabets aktionærer. Selskabets direktion og bestyrelse overvejer løbende, hvordan adgang til generalforsamlingen kan smidiggøres for selskabets aktionærer i indland og udland. Det er samtidig bestyrelsens vurdering, at opdelingen af den årlige generalforsamling i en formel del med behandling af de enkelte dagsordenspunkter efterfulgt af en mere uformel præsentation af aktuelle temaer understøtter aktionærernes interesse for deltagelse.

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
1.2.2. Det <b>anbefales</b> , at der i fuldmagter til brug for generalforsamlingen gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	COWI følger anbefalingen. Aktionærene har ved afgivelse af fuldmagt til bestyrelsen mulighed for at tage stilling til hvert enkelt dagsordenspunkt. Fuldmagtsformularen kan downloades på selskabets hjemmeside.
<i>1.3. Overtagelsesforsøg</i>	
1.3.1 Det <b>anbefales</b> , at selskabet etablerer en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der vedrører perioden fra bestyrelsen får begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat. Beredskabsproceduren bør fastsætte, at bestyrelsen afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	COWI følger anbefalingen. COWI har – i samråd med COWIfonden – aftalt en procedure i tilfælde af overtagelsesforsøg.
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>	
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>	
2.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	COWI følger anbefalingen. Bestyrelsen tager mindst en gang årligt - i forbindelse med gennemgangen af forretningsordenen med tilhørende bilag samt ved fastlæggelsen af bestyrelsens årshjul - stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver og foretager de fornødne tilpasninger.
2.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	COWI følger anbefalingen. Bestyrelsen afholder et årligt bestyrelsesseminar, hvor der i samarbejde med direktionen bl.a. tages stilling til selskabets overordnede strategi.

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
2.1.3. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	COWI følger anbefalingen. Bestyrelsen vurderer årligt selskabets kapital- og aktiestruktur. Bestyrelsen redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport.
2.1.4 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til bestyrelsen.	COWI følger anbefalingen. Bestyrelsen har vedtaget retningslinjer for direktionen, der bl.a. fastlægger rammerne for direktionens rapportering til bestyrelsen samt for kommunikationen i øvrigt mellem bestyrelsen og direktionen. Retningslinjerne for direktionen udgør et bilag til bestyrelsens forretningsorden. Bestyrelsen gennemgår og godkender retningslinjerne for direktionen årligt i forbindelse med gennemgangen af forretningsordenen.
2.1.5. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	COWI følger anbefalingen. Bestyrelsen foretager løbende en vurdering af direktionens sammensætning og drøfter mindst en gang årligt direktionens udvikling, risici og succesionsplaner.
2.1.6. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder fastsætte konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.	COWI følger anbefalingen. COWI har opstillet måltal og tidshorisont for antal kvinder i bestyrelsen. Herudover har COWI udarbejdet en politik for andelen af kvinder på øvrige ledelsesniveauer. Bestyrelsen drøfter en gang årligt selskabets overordnede ledelse og organisation og redegør på såvel selskabets hjemmeside som i selskabets årsrapport for målsætningen, selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveau samt status for målopfyldelsen.
2.2. <i>Samfundsansvar</i>	
2.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	COWI følger anbefalingen. Selskabet har tiltrådt Global Compact - et FN-initiativ på CSR-området - og er derigennem forpligtet til løbende at arbejde med menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupition. Selskabet har derudover bl.a. vedtaget politikker inden for følgende områder: Sustainable Development, Business Integrity og CSR: <a href="http://www.cowi.com/topmenu/aboutcowi/valuesvisionandmission/policies/">http://www.cowi.com/topmenu/aboutcowi/valuesvisionandmission/policies/</a>  I ledelsesberetningen redegøres for selskabets CSR-politik samt for årets CSR-aktiviteter.

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
2.3 <i>Formanden og næstformanden for bestyrelsen</i>	
2.3.1. Det <b>anbefales</b> at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	COWI følger anbefalingen. Der er optaget bestemmelse herom i selskabets vedtægter samt i bestyrelsens forretningsorden.
2.3.2 Det <b>anbefales</b> , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, bør der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Beslutninger om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør oplyses i en selskabsmeddelelse.	COWI følger anbefalingen. Der er optaget bestemmelse i bestyrelsens forretningsorden om, at bestyrelsesformanden ikke må påtage sig særlige opgaver for selskabet eller på anden vis deltage i den daglige ledelse, medmindre bestyrelsen helt undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden herom. Såfremt bestyrelsen anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, skal bestyrelsen samtidig træffe de fornødne forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion.
<b>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</b>	
3.1. <i>Sammensætning</i>	
3.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen årligt redegør for hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, sammensætningen af bestyrelsen, samt de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	COWI følger anbefalingen. Der udarbejdes årligt en kompetencebeskrivelse for bestyrelsen, som offentliggøres på selskabets hjemmeside, og indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen udformes under hensyntagen hertil. Ledelsesberetningen indeholder oplysninger om bestyrelsens sammensætning og bestyrelsesmedlemmernes særlige kompetencer.
3.1.2. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af den samlede bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. alder, international erfaring og køn.	COWI følger anbefalingen. Bestyrelsens forretningsorden foreskriver en grundig og transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen, som finder sted i samarbejde med COWIfonden. Ved indstillingen af nye kandidater lægges der særligt vægt på erfaring fra betydende poster inden for koncernen eller fra ledelses- eller bestyrelsesarbejde fra erhvervslivet i koncernens geografiske virkeområde, og det tilstræbes, at halvdelen af de generalforsamlingsvalgte medlemmer har indgående erfaring fra ledelse eller bestyrelsesarbejde i rådgiverbranchen eller lignende videnvirksomhed. Bestyrelsens kompetencebeskrivelse offentliggøres på <a href="#">COWIs hjemmeside</a> .

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
<p>3.1.3. Det <b>anbefales</b>, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• øvrige ledeshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og at det oplyses,</li> <li>• om kandidater til bestyrelsen anses for uafhængige.</li> </ul>	<p>COWI følger anbefalingen. Sammen med indkaldelsen til generalforsamlingen offentliggøres en beskrivelse af de nyopstillede kandidaters kompetencer samt oplysning om hvilke kandidater, der anses for uafhængige.</p>
<p>3.1.4. Det <b>anbefales</b>, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. Selskabets vedtægter indeholder en aldersgrænse på 67 år for bestyrelsens medlemmer.</p>
<p>3.1.5 Det <b>anbefales</b>, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. Det fremgår af selskabets vedtægter, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for ét år ad gangen, og at genvalg kan finde sted.</p>
<p><b>3.2 Bestyrelsens uafhængighed</b></p>	
<p>3.2.1. Det <b>anbefales</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,</li> <li>• repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner</li> </ul>	<p>COWI følger anbefalingen, idet 4 ud af 6 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.</p>

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
<p>hos ekstern revisor,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige.</li> </ul>	
<p><i>3.3 Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</i></p>	
<p>3.3.1. Det <b>anbefales</b>, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. Hvert enkelt bestyrelsesmedlem har forpligtet sig til ikke at påtage sig flere ledelseshverv end, at hvervet som medlem af COWIs bestyrelse kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende måde.</p>
<p>3.3.2. Det <b>anbefales</b>, at ledelsesberetningen udover det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt,</li> <li>• tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• udløbet af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i udenlandske virksomheder samt</li> <li>• krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.</li> </ul>	<p>COWI følger anbefalingen. Ledelsesberetningen i selskabets årsrapport indeholder de nævnte oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen.</p>
<p><i>3.4 Ledelsesudvalg (eller – komitéer)</i></p>	
<p>3.4.1 Det <b>anbefales</b>, at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes kommissorier,</li> </ul>	<p>COWI følger anbefalingen. I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et eller flere ledelsesudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet.</p>

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
<ul style="list-style-type: none"> <li>• udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt</li> <li>• navnene på medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer, og hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.</li> </ul>	
<p>3.4.2. Det <b>anbefales</b>, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et eller flere ledelsesudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet.</p>
<p>3.4.3 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et egentligt revisionsudvalg, der sammensættes således, at</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• formanden for bestyrelsen ikke er formand for revisionsudvalget og, at</li> <li>• udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.</li> </ul>	<p>COWI følger ikke anbefalingen. I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et revisionsudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet. De opgaver, der sædvanligvis udføres af et revisionsudvalg, varetages af den samlede bestyrelse baseret på oplæg fra direktionen og revisionen.</p>
<p>3.4.4. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• regnskabspraksis på de væsentligste områder,</li> <li>• væsentlige regnskabsmæssige skøn,</li> <li>• transaktioner med nærtstående parter, og</li> <li>• usikkerhed og risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år.</li> </ul>	<p>Der henvises til pkt. 3.4.3 ovenfor.</p>

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
<p>3.4.5. Det <b>anbefales</b>, at revisionsudvalget:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, og</li> <li>• overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>	<p>Der henvises til pkt. 3.4.3 ovenfor.</p>
<p>3.4.6. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u>, der har bestyrelsesformanden som formand og som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetage af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,</li> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer,</li> <li>• årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen herom,</li> <li>• overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af bestyrelsen og direktionen, til kandidater til bestyrelsen og direktionen, og</li> <li>• foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen, herunder forslag til konkrete ændringer.</li> </ul>	<p>COWI følger ikke anbefalingen. I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et nomineringsudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet. De forberedende opgaver, der sædvanligvis varetages af et nomineringsudvalg, udføres af bestyrelsens formand i samarbejde med COWIfonden.</p>
<p>3.4.7. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i over-</li> </ul>	<p>COWI følger ikke anbefalingen. I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et vederlagsudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet. De forberedende opgaver, der sædvanligvis varetages af et vederlagsudvalg, udføres af bestyrelsens formand.</p>



Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
<p>ensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.</li> </ul>	
<p>3.4.8. Det <b>anbefales</b>, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>	<p>Der henvises til pkt. 3.4.7 ovenfor.</p>
<p><i>3.5 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</i></p>	
<p>3.5.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor den samlede bestyrelses og de individuelle medlemmers bidrag og resultater samt samarbejde med direktionen årligt evalueres. Væsentlige ændringer afledt af evalueringen bør oplyses i ledelsesberetningen eller på selskabets hjemmeside.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. Bestyrelsens forretningsorden fastlægger rammerne for en årlig evaluering af bestyrelse og direktion samt samarbejdet mellem de to ledelsesorganer. Såfremt den årlige evaluering fører til væsentlige ændringer, vil dette blive oplyst på selskabets hjemmeside.</p>
<p>3.5.2 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen i forbindelse med forberedelsen af generalforsamlingen overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov. Herunder skal det sikres, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. Selskabets bestyrelse udgøres af 9 medlemmer, hvoraf 6 er valgt af generalforsamlingen og 3 af - og blandt - medarbejderne. Bestyrelsen vurderer i forbindelse med den årlige bestyrelsesevaluering, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer giver en optimal beslutningsproces.</p>
<p>3.5.3. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. Evaluering af bestyrelse og direktion og samarbejdet mellem de to ledelsesorganer er i COWI samlet i én evaluering.</p>
<p>3.5.4. Det <b>anbefales</b>, at direktionen og bestyrelsen fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem bestyrelsesformanden og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for bestyrelsen.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. Samarbejdet evalueres af hele bestyrelsen og hele direktionen, og resultatet behandles i den samlede bestyrelse, mens direktionen er til stede.</p>

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
<b>4. Ledelsens vederlag</b>	
4.1. <i>Vederlagspolitikens form og indhold</i>	
<p>4.1.1. Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen udarbejder en klar og overskuelig vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og</li> <li>• en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.</li> </ul> <p>Vederlagspolitikken bør godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	<p>COWI følger anbefalingen. Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik for selskabets bestyrelse og direktion. COWIs vederlagspolitik er klar og overskuelig og er tilrettelagt med henblik på at optimere den langsigtede værdiskabelse på koncernniveau. Den til enhver tid gældende vederlagspolitik, som er vedtaget på generalforsamlingen, offentliggøres på selskabets hjemmeside. Eventuelle ændringer i vederlagspolitikken eller de fastlagte retningslinjer for incitamentsafslønning, vil blive forelagt generalforsamlingen til godkendelse.</p> <p><a href="#">Link til Vederlagspolitik</a></p>
<p>4.1.2. Det <b>anbefales</b>, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable Komponenter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,</li> <li>• sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,</li> <li>• er klarhed om resultatkræver og målbarhed for udmøntning af variable dele,</li> <li>• er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlægsaftale strækker sig over mere end et kalenderår, og</li> <li>• indgås en aftale, der giver selskabet ret til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.</li> </ul>	<p>COWI følger ikke anbefalingen. COWIs vederlagspolitik er udfærdiget i overensstemmelse med anbefalingen - bortset fra at der ikke er indgået en aftale indeholdende "claw-back"-klausuler. Generalforsamlingen har hidtil meddelt decharge for direktion og bestyrelse som led i den årlige fremlæggelse af selskabets årsrapport. Der henvises i øvrigt til pkt. 4.1.1 ovenfor.</p>

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
4.1.3. Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.	COWI følger anbefalingen. Det fremgår af de af generalforsamlingen vedtagne overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, at selskabets bestyrelse ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer: <a href="#">Link til Vederlagspolitik</a>
4.1.4. Det <b>anbefales</b> , at hvis der anvendes aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. tildeles periodisk og bør have en løbetid på mindst 3 år efter tildelingen.	COWI følger anbefalingen. Det fremgår af de af generalforsamlingen vedtagne overordnede retningslinjer for incitamentsaflønning, at selskabets direktion ikke aflønnes med optionsprogrammer: <a href="#">Link til Vederlagspolitik</a>
4.1.5. Det <b>anbefales</b> , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	COWI følger anbefalingen. Aftalte fratrædelsesgodtgørelser kan maksimalt, og kun i særlige tilfælde, udgøre en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.
4.2. <i>Oplysning om vederlagspolitikken</i>	
4.2.1. Det <b>anbefales</b> , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	COWI følger anbefalingen. Selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse indgår i bestyrelsesformandens beretning på selskabets ordinære generalforsamling.
4.2.2. Det <b>anbefales</b> , at aktionærerne på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	COWI følger anbefalingen. Generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.
4.2.3. Det <b>anbefales</b> , at der i årsrapporten gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	COWI følger ikke anbefalingen. Generalforsamlingen vedtager årligt honorar til bestyrelsen for indeværende år og oplysningerne offentliggøres i selskabets årsrapport. Oplysninger om direktionens vederlag gives på gruppeniveau, dvs. for den samlede direktion, og fremgår ligeledes af årsrapporten. Selskabet mener ikke, at COWIs interessenter vil blive tilført yderligere relevant information ved offentliggørelse af disse oplysninger på individniveau. Årsrapporten indeholder endvidere en redegørelse for det væsentligste indhold af direktionens fastholdelses- og fratrædelsesordninger samt en redegørelse for sammenhængen mellem udbetalte honorarer til selskabets ledelse og selskabets vederlagspolitik.

Anbefaling	"Comply or explain"- meddelelse til COWIs interessenter
<b>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</b>	
<i>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</i>	
5.1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen tager stilling til og i ledelsesberetningen redegør for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.	COWI følger anbefalingen. Selskabets væsentligste finansielle og forretningsmæssige risici identificeres og drøftes løbende. Herudover fastlægger bestyrelsen selskabets risikopolitik og træffer beslutning om selskabets risikovillighed. I ledelsesberetningen redegøres for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen samt for selskabets risikostyring.
<i>5.2 Whistleblower-ordning</i>	
5.2.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblowerordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	COWI følger anbefalingen. Selskabet etablerede i september 2009 en whistleblowerordning i form af en webbaseret hotline. Der er adgang til hotlinen via følgende link: <a href="https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/24938/index.html">https://secure.ethicspoint.com/domain/media/en/gui/24938/index.html</a>
<i>5.3. Kontakt til revisor</i>	
5.3.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	COWI følger anbefalingen. Bestyrelsens forretningsorden sikrer en løbende dialog og informationsudvikling mellem bestyrelsen og selskabets revisor. Da bestyrelsen ikke har nedsat et revisionsudvalg, mødes den samlede bestyrelse med revisionen uden direktionens tilstedeværelse, hvis det skønnes påkrævet.
5.3.2. Det <b>anbefales</b> , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	COWI følger anbefalingen. Revisionsaftalen med tilhørende revisionshonorar godkendes af bestyrelsen på baggrund af indstilling fra direktionen.