

København · Marts 2015

---

Sagsnr. 048919-0009 nk/nk/aju

Dok.nr. 13271656.1

## Generalforsamlingsreferat

---

fra ordinær generalforsamling i COWI Holding A/S den 26. marts 2015

År 2015, torsdag den 26. marts kl. 15.30, afholdtes ordinær generalforsamling i COWI Holding A/S i COWIs kantine COWI Holding A/S, Parallelvej 2, 2800 Kongens Lyngby.

Generalforsamlingen var indkaldt med følgende dagsorden:

1. Ledelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.
2. Fremlæggelse af den af ledelsen aflagte og reviderede årsrapport. Godkendelse af årsrapporten samt beslutning om decharge for direktion og bestyrelse.
3. Bestyrelsens forslag til anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport.
4. Godkendelse af honorar til bestyrelsen for indeværende år.
5. Valg af bestyrelsens formand og næstformand.
6. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen.
7. Valg af statsautoriseret revisor for tiden indtil næste generalforsamling.
8. Bemyndigelse til erhvervelse af egne aktier.
9. Bemyndigelse til bestyrelsen til udlodning af ekstraordinært udbytte.
10. Behandling af forslag fra bestyrelse eller aktionærer.
- 10a. Bemyndigelse til bestyrelsen til at forhøje selskabets B-aktiekapital.
- 10b. Konvertering af nominelt kr. 2.501.200 C-aktier til B-aktier.
- 10c. Ændring af vedtægter.
- 10d. Bemyndigelse til dirigenten.
11. Eventuelt.

\* \* \* \* \*

Bestyrelsens formand, Steen Riisgaard, bød velkommen til generalforsamlingen og præ-senterede de øvrige medlemmer af selskabets bestyrelse og direktion.

Steen Riisgaard gav herefter ordet til advokat Niels Kornerup, som bestyrelsen i overens-stemmelse med pkt. 10.1 i selskabets vedtægter havde valgt til dirigent.

Dirigenten konstaterede med forsamlingens tilslutning, at generalforsamlingen var lovligt indkaldt og beslutningsdygtig.

Dirigenten oplyste dernæst, at der efter fradrag af egne aktier var repræsenteret på gene-ralforsamlingen 20.338.265 stemmer ud af i alt 20.763.682 mulige stemmer, og ud af en aktiekapital på nominelt kr. 276.368.200 efter fradrag af egne aktier var i alt nominelt kr. 233.826.500 repræsenteret.

Dirigenten oplyste endvidere, at COWifonden heraf har 99,69 stemmer i % og 97,33 % af kapitalen.

Dirigenten gennemgik dagsordenen for generalforsamlingen.

**Punkt 1-3: Ledelsens beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.**

**Fremlæggelse af den af ledelsen aflagte og reviderede årsrapport.  
Godkendelse af årsrapporten samt beslutning om decharge for di-  
rektion og bestyrelse.**

**Bestyrelsens forslag til anvendelse af overskud eller dækning af  
underskud i henhold til den godkendte årsrapport.**

Dagsordenspunkterne 1 - 3 blev behandlet under ét.

Dirigenten gav ordet til bestyrelsens formand Steen Riisgaard.

Steen Riisgaard aflagde bestyrelsens beretning for 2014 og gennemgik årsrapporten.

Indledningsvist konstaterede Steen Riisgaard, at det danske mediebillende i de sidste måne-der af 2014 havde været fyldt med historier fortalt af ingeniører og ingeniørstuderende, og at man i bybilledet f.eks. havde kunnet se, hvordan ingeniører "trækker varmen op af jor-den", "giver klimaet medvind", og var med til at "udrydde dødelige sygdomme". Endelig henviste Steen Riisgaard til en kampagne, hvor en medarbejder i COWI forklarede, at hun var i gang med at "bygge 24 broer i Tanzania". Steen Riisgaard introducerede herefter en lille film herom, som blev vist.

Steen Riisgaard forklarede, hvordan kampagnen på fantastisk vis fortalte, hvilke spændende opgaver man kunne arbejde med som rådgiver, og konstaterede, at man ikke kunne blive andet end stolt af COWIs medarbejdere og deres formåen, når man så filmen. Hvis man allerede var en del af COWI, var der ikke noget nyt i det, da COWIs medarbejdere godt vidste, at deres arbejde var spændende, og at deres projekter havde betydning. Steen Riisgaard nævnte flere eksempler på projekter, som COWI havde udført og som bidrog til at sikre, at samfundet blev mere bæredygtigt. Det var samfundsmæssigt vigtige opgaver, som alle kunne være stolte af.

Herefter gennemgik Steen Riisgaard COWIs regnskaber for 2014.

COWI fik i 2014 et overskud før finansielle poster og skat – også kendt som EBIT – på 223 millioner kroner, hvilket var 23 millioner kroner højere end i 2013 og svarede til en stigning på 11 procent. COWI-koncernen beskæftigede ved udgangen af året 6.258 medarbejdere – 156 medarbejdere flere end året før.

EBIT var positivt påvirket af en regnskabsmæssig effekt fra omlægning af pensionsordning i Norge og negativt påvirket af væsentlige omstrukturingsomkostninger i flere forretningsenheder og af implementeringen af Cockpit i Sverige. Nettoeffekten af disse engangshændelser var positiv i størrelsesordenen 35-40 millioner kroner.

Steen Riisgaard konstaterede i forlængelse heraf, at det var det bedste resultat i COWI nogensinde, og et resultat som bestyrelsen fandt tilfredsstillende. Det var dog også vigtigt at huske, at COWI hvert år skulle levere et bedre resultat end året før, for at COWI kunne have råd til at vokse.

Omsætningen i 2014 var på 5,3 milliarder kroner - en fremgang på 1 procent i forhold til 2013, og COWIs basale indtjeningsevne, EBITDA, var steget med 37 millioner kroner og udgjorde 360 millioner kroner i 2014 mod 323 millioner kroner i 2013. Steen Riisgaard forklarede, at det var et godt resultat, selvom væksten ikke helt opfyldte målsætningen i COWIs PowerHouse-strategi. COWI skulle hele tiden blive bedre til at tjene penge, for kun på dén måde havde COWI råd til at investere i vækst. I bestyrelsen var der ikke tvivl om, at det var dét, COWI skulle, og at kun hvis COWI havde de bedste systemer og samarbejdsmodeller, vil COWI kunne tilføre værdi til de firmaer, der købes op og med succes gøre dem til en integreret del af COWI familien.

Steen Riisgaard forklarede videre, at investeringer i de interne aktiviteter og investeringer i materielle anlægsaktiver primært var finansieret af pengestrømmen fra COWIs driftsaktiviteter. Pengestrømmen i 2014 havde været på 223 millioner kroner, hvilket var 28 millioner lavere end i 2013. Bestyrelsen så gerne, at COWIs cash flow fra driften nåede et højere niveau med henblik på at muliggøre vækst.

Steen Riisgaard fortalte, at der imidlertid var gode udsigter til, at cash flow'et ville stige i 2015. For mens COWI i 2014 havde nettoinvesteringer på 251 millioner kroner, var de investeringstunge interne aktiviteter som udrulning af Cockpit i de store enheder og refokusering af COWIs geografiske tilstedeværelse ved at være afsluttet. Steen Riisgaard tilføjede, at der samtidig fortsat var flere områder, hvor COWI kunne styrke sit cash flow – blandt andet ved at sikre, at kunderne betalte deres regninger til tiden. Bestyrelsen havde en forventning om et forbedret cash flow i 2015, hvilket burde kunne realiseres, hvis forretningen levede op til målsætningerne for året.

COWIs andel af årets resultat i 2014 var 174 millioner kroner. COWIs egenkapital ultimo 2014 udgjorde 898 millioner kroner og steg med 84 millioner kroner i forhold til ultimo 2013. Egenkapitalen var øget med årets resultat på 174 millioner kroner, men reduceret med 31 millioner kroner som følge af valutakursregulering vedrørende udenlandske datterselskaber, pensionsordning i Norge på 45 millioner kroner efter skat samt udbytte på 16,6 millioner kroner.

Koncernens samlede aktiver udgjorde 3,1 milliarder kroner pr. 31. december 2014. Egenkapitalandelen eller soliditetsgraden - udtrykt som egenkapital i forhold til samlede aktiver – steg fra 27 procent i 2013 til 29 procent ved udgangen af 2014. Afkastet af investeret kapital – også kaldet ROIC - udgjorde 32 procent i 2014, og var således over COWIs strategiske målsætning om et afkast af den investerede kapital på minimum 20 procent. Det betød, at COWIs evne til at tjene penge i forhold til den investerede kapital var tilfredsstillende.

Steen Riisgaard påpegede, at COWI i 2012 havde måtte hensætte et stort millionbeløb til at afdække risikoen for et eventuelt tab på lufthavnsprojektet i Oman, og som det også blev nævnt på sidste års generalforsamling, var der endnu ikke kommet en afklaring på COWIs udestående. COWI havde afleveret deres 'final accounts' i sommeren 2013, og COWI var stadig i dialog med kunden. Til dato var der ikke rejst krav mod COWI, men det kunne ikke udelukkes, at kunden ville fremsætte et krav i løbet af forhandlingerne. Det kunne derfor stadig ikke siges, hvor længe der vil gå, før sagen vil blive endelig afklaret.

Det var bestyrelsens holdning, at årets resultat tegnede et samlet billede af COWI som en sund forretning, der gennem PowerHouse-strategien var nået langt med at tilpasse sig de fremherskende markedsvilkår, og som i de kommende år skulle fortsætte med at levere løsninger til sine kunder af høj kvalitet og samtidig skulle blive endnu bedre til at få overskud på sin rådgivning.

Steen Riisgaard forklarede, at resultatet for 2014 var tilfredsstillende, og det kom aktionærene til gode. Således var COWI-aktiens indre værdi steget fra 295,5 i 2013 til 326,3 i 2014. Aktiens indre værdi var grundlaget for handel med aktierne i 2015.

Bestyrelsen foreslog, at der blev udbetalt et udbytte på 6 procent af aktiekapitalen, og at resten af overskuddet blev overført til næste år og dermed påvirkede egenkapitalen positivt.

Bestyrelsen havde vedtaget bonusmål for direktionens short-term bonus for 2015 i overensstemmelse med den vederlagspolitik, som generalforsamlingen havde besluttet, og der henvistes til årsberetningen for nærmere oplysning herom. De fastsatte short-term parametre havde i 2014 udløst en bonus til direktionen på 3,1 månedslønninger. Der blev samlet set i koncernen hensat 55 millioner kroner i bonus for 2014. Dette var dog inklusive bonus i COWI Nordamerika, hvor lønpakker var anderledes sammensat end i den øvrige del af COWIs organisation.

Steen Riisgaard forklarede, at COWI allerede i dag har en overordnet målsætning om, at sammensætningen af ledelsen skulle afspejle diversiteten i COWIs forretning. I overensstemmelse med dansk lov, har COWI et måltal om, at mindst 1/3 af COWIs bestyrelsesmedlemmer skulle være kvinder inden udgangen af 2017. I 2014 var to af de ni bestyrelsesmedlemmer kvinder, når man regnede den samlede bestyrelse med. Heraf var en kvinde valgt af generalforsamlingen og en kvinde valgt af COWIs medarbejdere. Steen Riisgaard tilføjede, at bestyrelsen så diversitet som andet end køn, f.eks. også nationalitet, og at man var glade for, at efter dagens generalforsamling forventedes ikke blot en svensker og en nordmand men også en finne i COWI Holdings bestyrelse.

Skulle COWI være med til at skabe fremtidens samfund krævede det, at virksomheden var dygtig til mere end det tekniske, og man kunne i branchen se, at de små og mellemstore rådgivningsvirksomheder havde det svært, mens de store virksomheder blev stadigt større. En forudsætning for, at COWI sikrer sig sin fortsatte eksistens, er at blive en stor og samtidig førende virksomhed, når man sammenligner finansielle resultater og effektivitet.

Steen Riisgaard forklarede videre, at COWI gennem organisk vækst og opkøb var i gang med at blive en større og mere global aktør i sin branche - en aktør, som kunder anerkendte og konkurrenter respekterede som en af de bedste på sit felt. Men COWI skulle i de kommende år vokse sig endnu større, og vækst var helt centralt af hensyn til storskalafordele men i langt højere grad vigtig for at kunne byde på de rigtig store projekter. Målsætningen var ikke, at COWI skulle konkurrere med de store amerikanske rådgivere med 100.000 medarbejdere, men at COWI skulle deltage aktivt i den branchekonsolidering, der var i fuld gang, og købe virksomheder med de specialistkompetencer, som kunderne efterspurgte, og som gjorde COWI endnu stærkere på de områder, hvor COWI i forvejen var stærk. Det krævede, at COWI i fremtiden skulle være dygtig til at tjene penge på sit arbejde - også dygtigere end COWI var i dag.

Steen Riisgaard bemærkede, at det nu var anden gang, han afgav beretning som bestyrelsesformand for COWI Holding A/S, og at de forløbne to år havde lært ham, at COWI stod

midt i en utrolig spændende proces i sin 85-år lange historie. Den proces var ikke alene spændende, men også krævende. Steen Riisgaard forklarede, at han havde været igennem et lignende forløb, da han som direktør for Novozymes skulle stå i spidsen for at fordoble virksomhedens omsætning og antal medarbejdere. Det krævede en strømlining af mange interne forhold. Til Novozymes kunder og omverden gav virksomheden et løfte om 'Rethink Tomorrow', så det betød i stort omfang et farvel til de kendte måder at gøre tingene på.

Steen Riisgaard understregede, at når man som COWI var på vej til at rykke op i en ny liga, så krævede det, at virksomheden arbejdede sammen som ét hold mod de samme mål. Det krævede koordination, samarbejde, læring på tværs og mere effektive arbejdsgange. Al erfaring viste, at stærkt samarbejde mellem afdelinger, funktioner og geografier øgede virksomhedens effektivitet.

Afslutningsvist konkluderede Steen Riisgaard, at COWI var gået ind i det sidste år af sin strategiperiode. 2014 havde vist, at PowerHouse-strategien havde sat den rigtige retning for COWI, og at de strategiske initiativer, COWI havde gennemført, havde givet resultater, som COWI kunne være tilfredse med og stolte af. Steen Riisgaard forventede derfor, at den nye strategi, COWI i år skulle udarbejde, ville fortsætte den allerede udstukne kurs.

Steen Riisgaard takkede på vegne af bestyrelsen alle i COWI for den store indsats, de havde ydet i 2014, og samtidig sagde Steen Riisgaard en stor tak til C-aktionærerne for deres mangeårige dedikation og engagement i COWI.

Steen Riisgaard gav herefter ordet til koncernchef Lars-Peter Søbye.

Koncernchef Lars-Peter Søbye redegjorde for det forgangne år og forventningerne til fremtiden.

Indledningsvist fortalte Lars-Peter Søbye, at han i september måned havde besøgt COWIs projektkontor i New York, hvor COWI var med til at projekttere Tappan Zee, den nye broforbindelse til Manhattan. Projektet i New York repræsenterede nogle af de temaer, som havde været centrale for COWI i året, der var gået, og som han ville uddybe i sin redegørelse.

COWI havde i 2014 fortsat med - gennem PowerHouse-strategien - at gøre COWI til en endnu stærkere spiller på det globale marked for rådgivningsydelser, og COWIs indsats i året især havde været koncentreret om tre områder:

- COWI havde fået flere specialistkompetencer i absolut verdensklasse,
- COWI havde intensiveret samarbejdet på tværs af COWIs skandinaviske hjemmemarkeder, og
- COWI havde yderligere styrket sin evne til at flytte arbejdsopgaver rundt i verden og på den måde fungere som en mere global organisation.

Lars-Peter Søbye forklarede dernæst, at dette fokus havde givet resultater i form af vækst i både omsætning og indtjening og havde skabt en organisation, der var bedre rustet til at møde de nye forretningsmæssige muligheder og markedsvilkår end tidligere. Lars-Peter Søbye tilføjede, at COWI dog endnu ikke var helt i mål – hvilket formanden også havde gjort opmærksom på i sin beretning – og at det ville man nok heller aldrig komme til at høre nogen i COWI sige, at COWI var. Det lå i COWIs DNA, at COWI hele tiden arbejdede på at gøre tingene på en smartere måde og finde nye muligheder, og at det var den kraft, der drev og udviklede virksomheden. Med afsæt i PowerHouse-strategien havde COWI taget store og væsentlige skridt, der forberedte COWI på at være den agile organisation, COWI havde brug for at være.

Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at der var flere tendenser, der pegede på, at der i fremtiden vil være stor efterspørgsel efter rådgivende virksomheder i verdensklasse, og en af disse tendenser var den øgede urbanisering på globalt plan. Den økonomiske vækst foregik i byerne, og 80 procent af verdens BNP genereres ifølge FN i byområderne. FNs prognoser pegede på, at befolkningstallet i byerne vil stige med 72 procent fra 2011 til 2050. 80-90 procent af befolkningen i Europa, Nordamerika, Australien og New Zealand forventes om blot 35 år at bo i byerne. Lars-Peter Søbye tilføjede, at større byer satte den eksisterende infrastruktur under pres – både over jorden og under jorden, og at det blandt andet handlede om drikkevand og spildevand, og om energi og transport.

PowerHouse-strategien havde positioneret COWI godt til at handle på de strategiske forretningsmuligheder, som urbaniseringen skabte. For fortsat at kunne udnytte disse, havde COWI i 2014 købt Donaldson Associates, en af verdens førende rådgivere inden for tunnelområdet, og COWI havde fået 143 nye dygtige kolleger på kontorer i UK og Hong Kong. Med købet havde COWI – i tråd med strategien – styrket sin globale kompetence inden for forretningsenheden BTM. Købet af Donaldson var COWIs tredjestørste virksomhedsopkøb, og tunnelområdet var globalt set et marked i massiv vækst. Lars-Peter Søbye fortalte, at når den formelle del af generalforsamlingen var overstået, ville der være lejlighed til at høre mere om tunnelforretningen som vækstområde og om Donaldson.

Moderniseringen af jernbaner var et af de områder, hvor COWI havde oplevet størst vækst i 2014, og COWI så ind i en fremtid, hvor blandt andet elektrificeringen af jernbanenettet vil tage fart i mange europæiske lande. Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI allerede havde en imponerende liste af projekter blandt andet i Danmark, hvor COWI rådgav i forbindelse med elektrificeringen af jernbanenettet, men for at ruste COWI yderligere til at vinde nogle af fremtidens projekter, havde COWI i 2014 købt Apsilon, der var en dansk virksomhed med speciale inden for signalsystemer.

Overordnet set havde COWI leveret et tilfredsstillende resultat i 2014, men når det var sagt, havde der været udfordringer forskellige steder i koncernen.



Gennem 2014 havde COWI haft udfordringer i sine norske og svenske forretninger, og COWI havde i løbet af året gennemført en lang række restrukturerings tiltag for at bringe driften op på et acceptabelt niveau. I 2015 ville COWI fortsætte med disse restrukturerings tiltag, før Lars-Peter Søbye forventede, at COWI vil have den udvikling, COWI ønskede i de to lande.

Lars-Peter Søbye oplyste dernæst, at for en række af COWIs mindre selskaber havde forretningsbetingelserne og markedsvilkårene været stadigt vanskeligere i 2014, og i tråd med COWIs PowerHouse-strategi havde COWI ændret det organisatoriske tilhørsforhold for sine mindre selskaber, der var samlet under enheden CMC. Denne ændring havde betydet, at flere af disse selskaber fra 1. januar 2015 rent organisatorisk havde fået reference til COWIs danske og svenske selskaber samt til BTM, hvilket var gjort for at skabe den størst mulige synergi i COWI-koncernen.

Dette bragte Lars-Peter Søbye til, at ét af svarene på morgendagens udfordringer var, at COWI skulle blive bedre til at arbejde sammen – som ét COWI. I Skandinavien betød det, at COWI skulle betragte Skandinavien som ét kernemarked og agere i overensstemmelse hermed. I 2014 havde COWI taget yderligere skridt i retning af at arbejde på denne vis, idet COWI havde dannet tværnationale teams, og COWIs "Scandinavian Transportation Board" var i løbet af 2014 blevet endnu mere integreret og havde fået langt større erfaring med at koordinere det tværgående samarbejde. Dette samarbejde foregik løbende, dels når COWI bød på de store infrastrukturopgaver, dels i den efterfølgende opgaveløsning. Et tilsvarende tiltag inden for energisektoren havde også været iværksat i slutningen af 2014.

Lars-Peter Søbye konstaterede, at resultaterne ikke var udeblevet, og at COWI i dag vandt flere af de projekter, COWI bød på, end man gjorde tidligere. Et eksempel på dette var, da medarbejdere fra Norge, Danmark, USA og Canada deltog i at udvikle det projektforslag, der vandt opgaven med projektplanlægning af verdens længste flydebro over Bjørnafjord i Norge. Netop Bjørnafjord var et godt eksempel på, at når COWI skulle vinde projekter i Skandinavien, var det ikke tilstrækkeligt, at COWI var god til at samarbejde på tværs af de skandinaviske lande. Også her var specialistkompetencer hos COWIs amerikanske kolleger og omkostningsniveauet og ekspertisen hos COWIs indiske kolleger afgørende for, at COWI vandt opgaven.

Det var et vilkår for at vinde og løse opgaver i COWIs branche, at COWI som virksomhed havde adgang til kompetencer i verdensklasse, hvilket betød, at COWI skulle være i stand til at løse opgaverne dér, hvor kompetencerne og de ledige hænder var. Samtidig gjorde moderne informationsteknologi det i stigende grad muligt at flytte arbejdsopgaverne i stedet for medarbejderne, og det sparede COWI for mange omkostninger. Lars-Peter Søbye forklarede, at COWI i 2014 var blevet rustet yderligere til at udnytte disse muligheder, og at COWI havde øget deres rekruttering i Indien og Litauen og mod slutningen af året havde godt 600 kolleger herfra arbejdet på COWI-projekter.

Lars-Peter Søbye fortalte videre, at ved at arbejde integreret med opgaverne på tværs af hele COWI havde de skabt en mere global organisation og styrket COWIs konkurrenceevne væsentligt; og øget effektiviteten ved at kunne arbejde i flere tidszoner og samtidig reducere produktionsomkostninger i både forretningen og business support. Lars-Peter Søbye forklarede, at med kollegerne i Indien og Litauen som en mere integreret del af COWI familien havde de skabt en mere fleksibel organisation, hvor selskabet vil kunne løse opgaverne med de rigtige specialistkompetencer.

Fremtiden på dette område var kun lige begyndt, og Lars-Peter Søbye fortalte uddybende, at forretningen i Danmark havde længst erfaring med at samarbejde med deres kolleger i Indien og Litauen. Man kunne se, at dette var en af årsagerne til, at det danske selskab i 2014 oplevede en stigning i antallet af medarbejdere i Danmark og leverede de bedste økonomiske resultater nogensinde.

I COWIs PowerHouse-strategi havde flere af deres must-win battles haft til formål at styrke COWIs globale organisation og tværgående samarbejde, og et af de centrale must-win battles havde været implementering af økonomi- og projektstyringssystemet Cockpit, som man var længst med implementeringen af i Danmark. De seneste par år havde de norske og svenske selskaber også fået implementeret Cockpit platformen, og Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI ville fortsætte med at uddanne sine projektledere i brugen af Cockpit, da man kunne se, at det var et værktøj, der var afgørende for sund økonomistyring og god projektledelse. På den baggrund konkluderede Lars-Peter Søbye, at når COWI vandt sine must-win battles fra PowerHouse-strategien, så vandt de også i markedet.

Lars-Peter Søbye fortsatte og fortalte, at en forudsætning for, at arbejdsopgaver kunne flyttes rundt mellem COWIs forretningsenheder, var, at den rigtige infrastruktur var på plads. Med indgangen til 2015 var flere end 80 procent af COWIs medarbejdere på Cockpit, og med Cockpit havde COWI fået skabt en større grad af gennemsigtighed. COWIs medarbejdere kunne herved finde andre kolleger, som et af COWIs 13.000 igangværende projekter krævede, og det uafhængigt af medarbejdernes geografiske placering. Det var af stor betydning, når COWI skulle afgive konkurrencedygtige tilbud eller bemane og gennemføre konkrete projekter, og desuden understøttede Cockpit COWIs projektledelse ved at give projektledere et detaljeret og opdateret overblik over fremdrift og omkostninger i projekterne. Lars-Peter Søbye konstaterede, at Cockpit alt i alt skabte en fælles infrastruktur, der understøttede en mere helhedstænkende indstilling i organisationen og gjorde det muligt at arbejde effektivt sammen på tværs af alle COWIs geografiske og forretningsmæssige enheder.

Lars-Peter Søbye fremhævede, at én væsentlig ting, der kendetegnede COWIs medarbejdere, var deres store dedikation og engagement. Lars-Peter Søbye tilføjede, at der ikke var tvivl om, at COWI havde nogle af verdens dygtigste og mest dedikerede medarbejdere, og

det kunne de være stolte af, da det var bydende nødvendigt, når man så, hvilke krævende opgaver COWI løste for sine kunder.

I 2014 opnåede COWI igen absolutte topplaceringer i den attraktive "Engineering News-Record" – også kaldet ENR, der hvert år vurderer 250 internationale entreprenør- og rådgivervirksomheder. COWI strøg helt til tops med en flot 1. plads inden for design af broer. COWI fik en 3. plads inden for affaldshåndtering og en 4. plads i kategorien marine- og havnefaciliteter, og COWI var alt i alt samlet set gået fem placeringer frem på ENRs liste i forhold til året før, og COWI lå nu på en 30. plads, hvilket var en meget imponerende præstation, som alle kunne være stolte af.

Lars-Peter Søbye forklarede, at uden dygtige medarbejdere med specialistkompetencer i verdensklasse var der ikke noget COWI. De senere år havde imidlertid vist, at specialistkompetencer nok var et helt centralt udgangspunkt for forretningen, men COWI skulle desuden være i stand til at håndtere følgende:

- Øget priskonkurrence
- Behov for skarp økonomisk projektstyring og
- Krav om projektledelse i verdensklasse

Disse forandringer og flere til havde stillet store krav til COWIs evne til at omstille sig.

Lars-Peter Søbye konstaterede herefter, at der ikke var noget, der tydede på, at behovet for omstilling ville blive mindre i 2015 og de kommende år - tværtimod. På det makroøkonomiske plan kunne COWI allerede se, at 2015 bød på mange udfordringer. Europa kæmpede med lav økonomisk vækst og mange lande stod over for at skulle gennemføre store reformer. Konflikter rundt omkring i verden havde ikke bare skabt forfærdelige katastrofer for de tusindvis af mennesker, der var direkte berørt, men også usikkerhed omkring disse landes økonomi og samhandel. F.eks. var olieprisen lavere end nogen havde kunnet forestille sig bare for et halvt år siden, og lånemulighederne fra Den Europæiske Centralbank var på et niveau, som aldrig var set før.

Det så ud som om, at forandring i stigende grad var blevet et vilkår også i rådgiverbranchen, og at COWIs PowerHouse-strategi var et godt eksempel på, hvor store forandringer COWI skulle være parat til at håndtere. Lars-Peter Søbye forklarede, at da man udarbejdede strategien i 2010, var vækst i BRIK-landene – Brasilien, Rusland, Indien og Kina - en af de overordnede målsætninger i strategien. I dag måtte COWI dog konstatere, at den geopolitiske virkelighed på dét punkt overhalede strategien inden om, og dén målsætning ville COWI ikke forsøge at opfylde.

Lars-Peter Søbye konstaterede, at i de første mange år af sin karriere i COWI skete forandringer i et helt andet tempo end de gør i dag. Han forstod godt, hvis mange kolleger havde oplevet de sidste års store forandringer som krævende – både fagligt og menneskeligt –

og han var specielt glad for, at den krævende indsats ikke havde stået i vejen for, at alle havde ydet en kæmpe indsats, og at de sammen havde nået fantastiske resultater. Derfor ville han gerne sige alle medarbejdere tusind tak for det hårde arbejde og den store indsats det sidste år.

Allerede nu bød 2015 på en række spændende, konkrete forandringer. COWI ville i 2015 fortsætte arbejdet med at styrke forretningen i Skandinavien og den globale vækst via sine internationale business lines. I USA var COWI i gang med at fusionere to selskaber inden for marine ydelser, og det fusionerede selskab ville få COWI navnet. Lars-Peter Søbye oplyste, at hvis de rigtige muligheder bød sig, var COWI også klar til at opkøbe amerikanske virksomheder og deltage i den branchekonsolidering, der fandt sted på det amerikanske marked. Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at de i business support var i fuld gang med at etablere et Finance center i Litauen, der skulle håndtere standard transaktionsopgaver for her igennem at reducere COWIs driftsomkostninger yderligere. COWIs kolleger i Storbritannien og Indien var fra januar 2015 kommet på Cockpit, og dermed ville endnu flere få mulighed for at benytte det globale netværk. I de kommende år forventede man, at Cockpit også skulle udrulles i COWI North America, og at udrulning i andre selskaber – herunder i COWIs nye engelske selskab Donaldson - ville følge efter.

COWI skulle som virksomhed vokse og øge indtjeningen i 2015, og udsigterne på de markeder, hvor COWI stod stærkt, var meget lovende. Det gjaldt ikke mindst inden for offentlige investeringer i infrastruktur, som – på grund af den lave vækst i samfundet – ville drive endnu større investeringer. Fokus på reduktion af omkostninger og effektivisering af processer i forretningen ville fortsætte i samme høje tempo som i 2014, og dette ville i stigende grad blive en del af COWIs DNA.

Lars-Peter Søbye forklarede, at man derfor forventede, at COWIs omsætning ville stige, og at COWIs indtjening tilsvarende ville stige i forhold til resultatet for 2014. Lars-Peter Søbye oplyste, at PowerHouse-strategien havde givet markante resultater, og her i 2015 skulle man videreudvikle dens efterfølger. Der var rigtig meget at bygge videre på i PowerHouse-strategien, og Lars-Peter Søbye troede, at de ville komme til at videreføre den på flere punkter. Strategiprocesen var i fuld gang, og her ville COWI igen invitere medarbejdere til at bidrage med viden, erfaringer og perspektiver, og han så frem til – sammen med medarbejderne – at lægge fundamentet for COWIs fremtidige vækst og udvikling.

Afslutningsvist fortalte Lars-Peter Søbye, at COWI var kommet styrket ud af 2014 og mødte 2015 med store forventninger til, at virksomheden var bedre rustet end nogensinde til at byde på, vinde og løse nogle af de mest krævende rådgivningsopgaver i verden. Der ventede nye broer, tunneller og mange andre projekter, som var forudsætninger for, at byer kunne vokse, og landsdele hænge sammen. Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI med sin rådgivning og løsninger ville skåne miljøet og klimaet og samtidig være med til at fremme vækst, beskæftigelse og sammenhængskraft i områder, hvor COWI arbejder for sine kun-

der. Lars-Peter Søbye forklarede, at COWI kun kan få succes med dette ved hjælp af medarbejdernes dygtighed og engagement og alt sammen til gavn for COWI, medarbejderne, aktionærerne – og samfundet.

Lars-Peter Søbye gav herefter ordet til dirigenten.

Dirigenten takkede formanden og koncernchefen for beretningen og oplyste, at årsberetningen forelå underskrevet af bestyrelse, direktion og med revisionspåtegning uden forbehold, en såkaldt blank påtegning.

Dirigenten oplyste at årets resultat viste et overskud på DKK 174.127.000.

Dirigenten oplyste endvidere, at bestyrelsen havde foreslået, at der blev udbetalt udbytte på kr. DKK 16.582.092, svarende til kr. 6,00 pr. aktie á nominelt kr. 100, og at resten blev overført til næste år.

Dirigenten åbnede for debat og gav ordet til første taler, Carsten Ellegaard, som præsenterede sig som medarbejder og aktionær.

Carsten Ellegaard savnede én ting i COWIs strategi, nemlig at der blev sat mere fokus på forretningsudvikling og innovation. Undersøgelser fra førende universiteter, herunder Stanford og Harvard, viste, at morgendagens vindervirksomheder var de virksomheder, som kontinuerligt udforskede og udnyttede ny teknologi, nye partnerskaber mv., og at de var agile og hurtigt tilpassede sig ændrede markedsvilkår.

Carsten Ellegaard forklarede, at han ikke mente, at de i COWI med 100 procents troværdighed kan sige, at de udforskede ny teknologi, og at de arbejdede agilt og hurtigt, hvormed der var risiko for, at COWIs forretning ville lide, hvis ikke COWI løftede niveauet på dette punkt.

Carsten Ellegaard havde på den baggrund to konkrete spørgsmål:

1) Hvad var direktionens vision for COWI som en virksomhed, der effektivt kunne gribe og skabe nye forretningsmuligheder?

2) Hvordan ville COWI fremadrettet skabe bundlinjeorienteret innovation og forretningsudvikling?

Dirigenten gav herefter ordet til Steen Riisgaard for besvarelse af spørgsmålet.

Steen Riisgaard takkede for spørgsmålet og understregede, at der var behov for debat på generalforsamlingen.

Steen Riisgaard forklarede, at det af Carsten Ellegaard fremførte ville være en del af det strategiarbejde, som COWI skulle i gang med her i 2015.

Herefter gav Steen Riisgaard ordet til Lars-Peter Søbye.

Lars-Peter Søbye takkede for spørgsmålet og fortalte, at ledelsen allerede var optaget af innovation. Han forklarede, at man burde dele spørgsmålet op i to elementer. For det første foregik der innovation og udvikling på projekterne, hvilket man skulle blive ved med. Lars-Peter Søbye var enig med Carsten Ellegaard i, at dette ikke var tilstrækkeligt, og at man derfor som det andet var nødt til at kigge på den øvrige del såsom digitalisering. Man planlagde i den nye strategiproces to spor; for det første "New Business", hvor nye forretningsmuligheder skulle undersøges, og for det andet "Digitalisering", hvor Young Talents skulle komme med ideer til, hvordan digitalisering kunne blive en del af COWIs forretningsplan, eller hvordan det kunne ses som en trussel mod de forretningsmodeller, som COWI havde. Afslutningsvist sagde Lars-Peter Søbye, at innovation helt klart havde toprioritet.

Dirigenten gav ordet til næste taler, Anton Petersen, formand for COWIfonden.

Anton Petersen fortalte, at det optog COWIfonden at udvikle COWI, og COWIfonden var i stand til at bakke op om og give økonomisk støtte til strategiske projekter i COWI. Anton Petersen opfordrede derfor til, at man hentede støtte i COWIfonden til sådanne projekter.

Da ingen andre ønskede ordet, konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at beretningen var taget til efterretning, at årsrapporten var godkendt, at der var meddelt decharge for bestyrelse og direktion, og at forslaget om overskudsdisponering var godkendt.

#### **Punkt 4: Godkendelse af honorar til bestyrelsen for indeværende år**

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen stillede forslag om, at bestyrelsens medlemmer i 2015 honoreres med 200.000 kr., at næstformanden honoreres med 250.000 kr. og at bestyrelsens formand honoreres med 650.000 kr.

Dirigenten åbnede herefter for debat.

Da ingen ønskede ordet vedrørende dagsordenens pkt. 4, konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at forslaget var godkendt.

## **Punkt 5: Valg af bestyrelsens formand og næstformand**

Dirigenten oplyste, at COWIfonden stillede forslag om genvalg af Steen Riisgaard som formand.

COWIfonden stillede forslag om genvalg af Kirsti Engebretsen Larssen som næstformand.

Dirigenten henviste til side 45 i årsrapporten for 2014 for en beskrivelse af de to kandidaters ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder. Dirigenten oplyste, at hvad angik Steen Riisgaard, var der siden udarbejdelsen af årsrapporten kommet en bestyrelsespost i VKR Holding A/S.

Dirigenten henviste endvidere til, at COWI havde udarbejdet en kompetencebeskrivelse i henhold til anbefalingerne for god selskabsledelse, som kunne findes på COWIs hjemmeside.

Da der ikke var andre kandidater til formand eller næstformand konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at Steen Riisgaard var genvalgt som bestyrelsesformand, og at Kirsti Engebretsen Larssen var genvalgt som næstformand.

## **Punkt 6: Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen**

Dirigenten oplyste, at COWIfonden stillede forslag om genvalg af Thomas Plenborg, Hans Ole Voigt og Lars Green Lauridsen som bestyrelsesmedlemmer.

Dirigenten henviste til side 45 i årsrapporten for 2014 for en beskrivelse af de tre kandidaters ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder.

Dirigenten oplyste, at Grethe Faremo var udtrådt af bestyrelsen, da hun var tiltrådt en post i FN, som ikke kunne forenes med at være bestyrelsesmedlem i COWI.

Dirigenten oplyste, at COWIfonden derfor stillede forslag om nyvalg af Jukka Pertola som bestyrelsesmedlem.

Dirigenten orienterede om, at Jukka Pertolas CV havde været vedlagt indkaldelsen og tilgængeligt for aktionærerne på selskabets hjemmeside og på aktionærportalen, hvor man også havde kunnet finde kandidaters ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder.

Da der ikke var andre kandidater til bestyrelsen, konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at Thomas Plenborg, Hans Ole Voigt, Lars Green Lauridsen og Jukka Pertola var valgt som bestyrelsesmedlemmer.

Dirigenten oplyste, at der sidste år blev afholdt medarbejdervalg til COWI Holdings bestyrelse, hvor der blev valgt henholdsvis to kandidater fra COWI A/S, Danmark og en kandidat fra COWI AB, Sverige. Dirigenten oplyste, at de medarbejdervalgte medlemmer af bestyrelsen var valgt for en 3-årig periode, og idet de havde været på valg sidste år, var de således valgt for endnu 2 år. I bestyrelsen sad dermed fortsat følgende medarbejdervalgte medlemmer:

- Niels Fog (COWI A/S) - som har siddet i bestyrelsen siden 2010, samt
- Sophus Hjort (COWI A/S), og
- Caroline Magnusson (COWI AB) - som begge har siddet i bestyrelsen siden valget i 2014

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen herefter bestod af:

- Steen Riisgaard, formand
- Kirsti Engebretsen Larssen, næstformand
- Thomas Plenborg
- Hans Ole Voigt
- Lars Green Lauridsen
- Jukka Pertola
- Caroline Magnusson
- Niels Fog
- Sophus Hjort

## **Punkt 7: Valg af statsautoriseret revisor for tiden indtil næste generalforsamling**

Dirigenten oplyste, at der forelå forslag fra bestyrelsen om genvalg af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab som selskabets revisor.

Dirigenten konstaterede, at der ikke var andre forslag til revisor, og at PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab herefter med generalforsamlingens tilslutning var genvalgt som selskabets revisor indtil næste ordinære generalforsamling.



## **Punkt 8: Bemyndigelse til erhvervelse af egne aktier**

Dirigenten oplyste, at der forelå forslag fra bestyrelsen om, at bestyrelsen bemyndigedes til løbende at lade selskabet erhverve egne aktier, således at den samlede beholdning af aktier i selskabet ikke oversteg 10 procent af selskabets aktiekapital (svarende til nominelt kr. 28.300.000), jf. selskabslovens §§ 196-197, og således at købsprisen ikke afveg fra en pris baseret på selskabets indre værdi i henhold til den netop godkendte årsrapport. Indre værdi og dermed aktieprisen var kr. 326,3 pr. aktie.

Dirigenten kunne oplyse, at bemyndigelsen skulle gives indtil selskabets næste ordinære generalforsamling, og at den først og fremmest var tænkt at skulle udnyttes i sammenhæng med medarbejderaktieprogrammet.

Da ingen ønskede ordet konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at den ønskede bemyndigelse til bestyrelsen til at erhverve egne aktier var vedtaget.

## **Punkt 9: Bemyndigelse til bestyrelsen til udlodning af ekstraordinært udbytte**

Dirigenten oplyste, at punktet indgik som et standardpunkt på dagsordenen for den ordinære generalforsamling. Bestyrelsen stillede forslag om, at der ikke meddeltes bemyndigelse til bestyrelsen til udlodning af ekstraordinært udbytte, da der ikke var planer herom i indeværende regnskabsår.

Dirigenten bemærkede, at der ikke havde været stillet forslag om at bemyndige bestyrelsen til at udlodde ekstraordinært udbytte siden selskabets etablering, og dette dagsordenspunkt således havde været overflødigt lige siden. Bestyrelsen havde derfor fundet det hensigtsmæssigt, at stille forslag om at ændre vedtægterne således, at dette punkt slettes som et standardpunkt på dagsordenen for den ordinære generalforsamling. Dirigenten oplyste, at dette forslag ville blive behandlet nærmere under dagsordenspunkt 10c, men at han ville gøre opmærksom på, at punktet til enhver tid kan medtages på dagsordenen, hvis det findes relevant, selvom det slettes som fast dagsordenspunkt.

Da ingen ønskede ordet konstaterede dirigenten, at dagsordenpunktet var afsluttet.

## **Punkt 10: Behandling af forslag fra bestyrelse eller aktionærer**

### **10a. Bemyndigelse til bestyrelsen til at forhøje selskabets B-aktiekapital**

Dirigenten oplyste, at generalforsamlingen tidligere havde bemyndiget bestyrelsen til at forhøje selskabets B-aktiekapital, men at denne bemyndigelse udløber den 7. maj 2015.

Bestyrelsen stillede derfor forslag om, at bestyrelsen bemyndiges til at forhøje selskabets B-aktiekapital i perioden frem til den 25. marts 2020 med indtil nominelt kr. 64.500.000, hvilket svarer til den uudnyttede del af den tidligere bemyndigelse. Det konkrete forslag fulgte af dagsordenen som var vedlagt indkaldelsen til denne generalforsamling og af planen bag dirigenten.

Dirigenten forklarede, at den foreslåede bemyndigelse stort set svarede til den tidligere, men at Erhvervsstyrelsen dog havde ændret praksis siden den tidligere bemyndigelse blev vedtaget, og det derfor havde været nødvendigt at ændre "kan" til "skal" i tredje sætning af den nye bemyndigelse. Forslaget indebar således, at bestyrelsen kun kan gennemføre en kapitalforhøjelse i henhold til bemyndigelsen uden fortegningsret for selskabets eksisterende aktionærer. Dirigenten konstaterede, at dette dog ikke vil medføre en reel forskel i praksis, da en sådan kapitalforhøjelse under alle omstændigheder typisk vil blive gennemført uden fortegningsret for de eksisterende aktionærer.

Dirigenten oplyste endvidere, at som følge af forslaget ændres pkt. 7.1.1 i selskabets vedtægter, som indeholder den nuværende bemyndigelse. Derudover slettes pkt. 7.1.2 i selskabets vedtægter som følge af forslaget.

Dirigenten forklarede, at for at forslaget kunne blive vedtaget, skulle det tiltrædes dels af mindst 2/3 af de afgivne stemmer og dels af mindst 2/3 af den del af selskabskapitalen, som var repræsenteret her på generalforsamlingen.

Da ingen ønskede ordet konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at generalforsamlingen havde godkendt forslaget om at bemyndige bestyrelsen til at forhøje selskabets B-aktiekapital og den deraf følgende ændring af selskabets vedtægter.

## **10b. Konvertering af nominelt kr. 2.501.200 C-aktier til B-aktier**

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen stillede forslag om at konvertere kr. 2.501.200 egne C-aktier til egne B-aktier. Dirigenten orienterede om, at konverteringen alene var administrativt begrundet og tjente det formål, at aktierne kunne indgå i selskabets beholdning af B-aktier i forbindelse med aktieudbuddet 2015.

Dirigenten oplyste, at såfremt forslaget blev vedtaget ville det medføre, at selskabets vedtægter skulle ændres. De ændrede vedtægter ville i så fald efterfølgende være at finde på selskabets hjemmeside.

Dirigenten forklarede, at som det fremgik af den foreslåede ordlyd til ændring af vedtægterne, ville der fortsat eksistere C-aktier efter denne generalforsamling, knap 9,5 mio. kr. Det var alene COWIs egne C-aktier, godt 2,5 mio. kr., der konverteredes til B-aktier. De resterende C-aktier, som fortsat ejes af tidligere medarbejdere, ville dog efter bestyrelsens nærmere beslutning blive indløst i løbet af de næste 60 dage efter denne generalforsamling i overensstemmelse med vedtægterne for COWI Holding A/S. Herefter ville der alene være A- og B-aktier i selskabet.

Dirigenten understregede, at dette blot var en forklaring på, hvad der forventedes at ske med de øvrige C-aktier, og det, der var stillet forslag om og det der skulle tages stilling til på denne generalforsamling, var alene at konvertere Selskabets egen beholdning af C-aktier på nominelt godt 2,5 mio. kr. til B-aktier.

Dirigenten oplyste herefter, at forslaget skulle tiltrædes af mindst 2/3 af såvel de afgivne stemmer som den del af selskabskapitalen, der var repræsenteret på generalforsamlingen for at blive vedtaget.

Da ingen ønskede ordet konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at generalforsamlingen havde godkendt forslaget om konvertering af nominelt kr. 2.501.200 C-aktier til B-aktier og den deraf følgende ændring af selskabets vedtægter.

## **10c. Ændring af vedtægter**

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen som tidligere nævnt stillede forslag om at slette pkt. 9.1.9 i selskabets vedtægter.

Dirigenten forklarede, at forslaget indebar, at bemyndigelsen udgik som fast punkt på dagsordenen for den ordinære generalforsamling, idet bemyndigelse til udlodning af ekstraordinært udbytte kun behøvede at være på dagsordenen dersom den gives.

Dirigenten oplyste herefter, at forslaget skulle tiltrædes af mindst 2/3 af såvel de afgivne stemmer som den del af selskabskapitalen, der var repræsenteret på generalforsamlingen for at blive vedtaget.

Da ingen ønskede ordet konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at generalforsamlingen havde godkendt forslaget om slette pkt. 9.1.9 i selskabets vedtægter.

## 10d. Bemyndigelse til dirigenten

Der forelå forslag om bemyndigelse til dirigenten til at anmelde det her vedtagne samt ændre i det vedtagne i det omfang, Erhvervsstyrelsen måtte anmode herom.

Da ingen aktionærer ønskede ordet, konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at forslaget om bemyndigelse til dirigenten var vedtaget.

### Punkt 11: Eventuelt

Dirigenten gav ordet til tidligere medarbejder Svend Petersen.

Svend Petersen oplyste, at han blev ansat i COWI i 1955, og i år var det hans 30. og sidste generalforsamling, da han nu var pålagt at sælge sine C-aktier, og han ønskede i den anledning at sige nogle ord.

Svend Petersen ønskede tillykke med det flotte resultat for COWI og bemærkede, at han og hans tidligere kollegaer ville tillade sig at tage en del af denne stolthed for at have lagt fundamentet til disse flotte resultater.

Herefter fortalte Svend Petersen om COWIs historie og om hvordan kendskab til sin historie var vigtigt for ens identitet. Han håbede derfor, at de nuværende medarbejdere i COWI ville sørge for at få kendskab til og huske COWIs historie, og han gjorde i den forbindelse opmærksom på COWIs historiske samling.

Afslutningsvist ønskede Svend Petersen COWI held og lykke fremover.

Dirigenten gav ordet til Lars-Peter Søbye.

Lars-Peter Søbye startede med at takke for indlægget, og fortalte herefter, at det Svend Petersen og hans kollegaer har opbygget, vil der blive passet på. Men ligesom de havde forandret COWI gennem 60 år, i takt med at verden havde forandret sig, så måtte COWIs nuværende ledelse også forandre COWI og tilpasse virksomheden til den udvikling, der foregik i verden, men Lars-Peter Søbye forsikrede, at de ville passe på COWIs historie.


Da ingen andre aktionærer ønskede ordet nedlagde dirigenten sit hverv og gav ordet til Steen Riisgaard.

Steen Riisgaard oplyste, at dagsordenen var udtømt og takkede aktionæerne for, at de var mødt op og dirigenten for god mødeledelse.

Steen Riisgaard konstaterede, at den formelle del af generalforsamlingen var afsluttet, men at COWI fortsatte traditionen med at den formelle del af generalforsamlingen efterfølges af en uformel del, hvor forskellige oplægsholdere fortæller om markante projekter. Steen Riisgaard oplyste endvidere, at COWI bagefter var vært for et lettere traktement.

Herefter gav Steen Riisgaard ordet til Lars-Peter Søbye, der introducerede de to talere, der skulle holde indlæg om udvalgte COWI projekter.

Som dirigent:



Niels Kornerup