

År 2014, torsdag den 27. marts kl. 15.30, afholdtes ordinær generalforsamling i COWI Holding A/S på Hotel Scandic Eremitage, Klampenborgvej 230, 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. Godkendelse af vederlagspolitik for bestyrelse og direktion
  - 10b. Konvertering af nominelt kr. 5.758.500 C-aktier til B-aktier
  - 10c. Aflæggelse af årsrapport på engelsk
  - 10d Bemyndigelse til dirigenten
11. Eventuelt

\* \* \* \* \*

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

Steen Riisgaard gav herefter ordet til advokat Niels Kornerup, som bestyrelsen i overensstemmelse 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 ud af en udestående aktiekapital på kr. 275.962.400 (efter fradrag af egne aktier) var repræsenteret kr. 234.198.400, svarende til 84,9 procent, samt at der (efter fradrag af egne aktier) var repræsenteret 20.341.984 stemmer på generalforsamlingen.

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 direktion 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 2013 og gennemgik årsrapporten.

Steen Riisgaard konstaterede indledningsvist, at det var hans første generalforsamling som formand for COWI Holdings ("COWI") bestyrelse, og at det var med stor glæde, at han kunne fremlægge et resultat, som viste den bedste indtjening i COWIs historie.

Steen Riisgaard oplyste, at det havde bidraget til det flotte resultat, at COWI havde oplevet vækst i Skandinavien og Nordamerika, og fortsat havde arbejdet med omkostningsreduktioner.

Steen Riisgaard oplyste dernæst, at COWI i løbet af 2013 havde arbejdet videre med at realisere målsætningerne i PowerHouse 2015, og at COWIs konkurrenceevne var forbedret ved at effektivisere og standardisere forretningsprocesser, ved den fortsatte implementering af "Cockpit" og ved uddannelse af projektledere og øget anvendelse af "Distributed Work".

Steen Riisgaard konstaterede, at COWI havde haft en flot stigning i både omsætning, egenproduktion og indtjening i 2013, og at flere af COWIs enheder havde leveret deres bedste resultat nogensinde.

Steen Riisgaard konstaterede endvidere, at konkurrencesituationen på såvel de skandinaviske hjemmemarkeder som internationalt var hård, hvorfor det var vigtigt at fortsætte med at strømline COWIs organisation og sikre lavere omkostninger.

Resultatet for 2013 målt på EBIT var på 200.000.000 kr., hvilket var 390.000.000 kr. højere end i 2012.

Steen Riisgaard gennemgik herefter årsrapporten som følger:

- COWI-koncernen realiserede i 2013 en nettoomsætning på 5.280.000.000 kr., hvilket var en fremgang på 3 procent i forhold til 2012. Egenproduktionen var steget med 4 procent.
- COWIs basale indtjeningsevne, EBITDA (resultat af primær drift før afskrivninger) var steget med 373.000.000 kr., og udgjorde 323.000.000 kr. i 2013 mod minus 50.000.000 kr. året før.
- COWIs andel af årets resultat var 140.000.000 kr.
- COWIs egenkapital ultimo 2013 udgjorde 814.000.000 kr. og var steget med 64.000.000 kr. i forhold til ultimo 2012. Egenkapitalen var øget med årets resultat på 140.000.000 kr., men reduceret med 75.000.000 kr. som følge af valutakursregulering vedrørende udenlandske datterselskaber samt udbytte på 14.000.000 kr.
- Koncernens samlede aktiver var på niveau med sidste år og udgjorde 3.000.000.000 kr. pr. 31. december 2013.
- Egenkapitalandelen eller soliditetsgraden (egenkapital i forhold til samlede aktiver) var steget fra 25 procent i 2012 til 27 procent ved udgangen af 2013.
- Pengestrøm fra driftsaktiviteten udgjorde 251.000.000 kr., hvilket var 141.000.000 kr. højere end i 2012.
- Årets nettoinvesteringer udgjorde 211.000.000 kr. og vedrørte primært investering i Financial Focus projektet samt investering i materielle anlægsaktiver og datterselskaber.
- Pengestrøm fra driften fratrukket nettoinvesteringer gav COWIs frie cash flow, der var positivt med 40.000.000 kr. i 2013.

- COWI-koncernen beskæftigede ved udgangen af 2013 6.102 medarbejdere, hvilket var en nettostigning på 13 i medarbejderstyrken sammenholdt med 6.089 fastansatte ved udgangen af 2012. Det gennemsnitlige antal ansatte i 2013 var 6.096.
- Afkastet af investeret kapital udgjorde 27 procent i 2013, og var således over COWIs strategiske målsætning om et afkast af den investerede kapital på minimum 20 procent.
- COWI-aktiens indre værdi var steget fra 274,5 i 2012 til 295,5 i 2013. Aktiens indre værdi er grundlaget for handel med aktierne og udbudsprisen på medarbejderaktier i 2014.

Steen Riisgaard oplyste, at bestyrelsen stillede forslag om, at der udbetales et udbytte på 5 procent af aktiekapitalen, og at resten af overskuddet overføres til næste år.

Steen Riisgaard oplyste dernæst, at bestyrelsen havde vedtaget bonusmål for direktionens short term bonus i 2014 i overensstemmelse med den af generalforsamlingen vedtagne vederlagspolitik. De fastsatte short-term parametre udløste i 2013 en bonus til direktionen på 3,7 månedslønninger.

Der blev samlet set i koncernen hensat 60.000.000 kr. i bonus for 2013, hvilket var inklusiv bonus i COWI Nordamerika, hvis lønpakker dog er sammensat med en højere bonusandel end for den øvrige del af COWIs organisation.

Steen Riisgaard fortalte, at bestyrelsen lægger vægt på, at aktionærerne får indblik i koncernens udvikling og drift. I 2013 blev COWIs aktionærer løbende holdt informeret via et nyhedsbrev, der udsendes på mail samt via 'Investor relations' på COWIs internationale hjemmeside 'cowi.com'.

Bestyrelsen reviderede i 2013 COWIs efterlevelse af anbefalingerne til god selskabsledelse i forlængelse af, at Komitéen for God Selskabsledelse i maj sidste år justerede og simplificerede anbefalingerne. Steen Riisgaard oplyste, at COWIs efterlevelse af anbefalingerne kan læses på COWIs hjemmeside.

Steen Riisgaard fortalte herefter, at COWI har en overordnet målsætning om, at sammensætningen af ledelsen skal afspejle diversiteten i forretningen. I forlængelse af den lov om måltal og politikker for det underrepræsenterede køn, der trådte i kraft sidste år, havde bestyrelsen vedtaget det måltal, at mindst to ud af seks bestyrelsesmedlemmer i COWI skal være kvinder inden fire år. I 2013 var ét af de seks bestyrelsesmedlemmer en kvinde. På denne generalforsamling var endnu en kvinde opstillet til COWIs bestyrelse og som følge af medarbejdervalget indtrådte yderligere en kvinde i bestyrelsen.

Steen Riisgaard oplyste, at COWI endvidere for at øge andelen af kvinder på ledelsesniveau havde igangsat en række aktiviteter. COWI deltager blandt andet i Københavns Mangfoldighedscharter og et eksternt mentor-netværk i samarbejde med andre store, danske virksomheder.

Steen Riisgaard understregede, at diversitet for COWIs bestyrelse ikke alene handler om den kønsmæssige dimension, men i høj grad også om repræsentation af forskellige nationaliteter, hvorfor det også var med stor tilfredshed, at COWI efter dagens generalforsamling ville have to nordmænd og en svensker med i bestyrelsen.

Afslutningsvist konkluderede Steen Riisgaard, at 2013 havde været et år, hvor COWI for alvor havde mærket den positive effekt af de søsatte, strategiske initiativer, der havde til formål at ruste COWI til fremtiden. Steen Riisgaard takkede medarbejdere og direktion for deres store indsats i 2013.

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

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

Indledningsvist konstaterede Lars-Peter Søbye, at 2013 var et skelsættende år for COWI, hvor COWI med en markant stigning i virksomhedens indtjening opnåede det bedste resultat i COWIs historie.

Lars-Peter Søbye fortalte, at der generelt havde været en solid vækst i Skandinavien og Nordamerika, og at nye vigtige skridt ud i fremtidens marked var blevet taget.

Lars-Peter Søbye fortalte endvidere, at forretningen var blevet strømlinet, så den er mere konkurrencedygtig, og at COWI havde vist at kunne lægge en strategi og implementere den.

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWI er godt på vej mod realisering af målene i PowerHouse 2015, men at der stadig er hårdt arbejde, der skal gøres. Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at COWI i 2013 for alvor havde mærket en begyndende effekt af de mange strategiske tiltag.

Lars-Peter Søbye konstaterede, at COWI var kommet langt i det sidste år og at fokus i 2013 især havde været på at:

- effektivisere processerne i virksomheden
- styrke COWIs kompetencer
- og styrke grundlaget for fremtidig vækst.

Lars-Peter Søbye fortalte, at der på verdensmarkedet for rådgivningsydelser igen er stigende efterspørgsel, men at det samtidig kan konstateres, at konkurrencen er blevet hårdere.

Branchen udnytter i stigende grad globaliseringen, og ydelser bliver produceret til meget konkurrencedygtige priser i Asien og Østeuropa. Samtidig forventer kunderne mere for pengene og vil kun arbejde med de mest kompetente firmaer.

Lars-Peter Søbye oplyste, at indsatsen for at styrke konkurrenceevnen var et centralt element i COWIs strategi. Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at COWI i strategien især havde arbejdet med tre elementer:

1. Effektivisering af forretningsprocesser.

Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI i 2013 opgraderede sin Business Process Management Board, der skal identificere de mest værdiskabende processer i COWI og sikre, at de implementeres.

Lars-Peter Søbye fortalte endvidere, at COWI havde samlet sine support funktioner i én global organisation og dermed påbegyndt den centralisering og standardisering af processer, der skal sikre, at COWI gør tingene på den samme måde.

Lars-Peter Søbye oplyste, at arbejdet med at effektivisere forretningsprocesser aldrig vil stoppe, hvorfor 'continuous improvement' vil være en naturlig del af COWIs virksomhedskultur fremadrettet.

Lars-Peter Søbye oplyste dernæst, at COWI i 2013 fortsatte arbejdet med at implementere Cockpit, der giver projektlederne overblikket over deres projekter. Cockpit blev implementeret i Qatar og Danmark i 2012, i Norge i 2013 og vil om få måneder blive implementeret i Sverige. Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI i de kommende år fortsætter implementeringen i lande som Indien, England og USA.

Lars-Peter Søbye konstaterede, at COWIs projektorganisation om få år vil være global, og at Cockpit og det tilhørende Financial Focus mind-set allerede i dag har medvirket til, at en stadig større del af COWIs ydelser leveres på konkurrencedygtige vilkår fra COWIs 'Distributed Work' centre i Indien og Litauen.

Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI i 2013 udvidede antallet af medarbejdere i de to lande med i alt 60 procent, og forventer, at den udvikling vil fortsætte med uformindsket styrke i de kommende år.

Lars-Peter Søbye fortalte endvidere, at det især er inden for byggeri og infrastruktur, at COWIs ansatte i Indien og Litauen er meget aktive, men at COWI i 2013 havde udvidet sine 'Distributed Work' centre til også at levere ydelser inden for industri og miljø.

Lars-Peter Søbye konstaterede, at den fokuserede indsats for at forbedre konkurrenceevnen havde medført, at COWI måtte sige farvel til en del kolleger især i Danmark, hvorfor 2013 også havde været et hårdt år. Lars-Peter Søbye fortalte, at han var bevidst om de store personlige omkostninger, som strategien har haft for de berørte kolleger, og at det ikke var nemt, men desværre nødvendigt.

Lars-Peter Søbye fortalte samtidig, at COWI gik ud af 2013 med flere medarbejdere end i starten af 2013, og at styrket konkurrenceevne betyder flere projekter, hvorfor 'Distributed Work' centre på den måde bliver en medvirkende årsag til at skaffe flere arbejdspladser i traditionelle kernemarkeder.

Afslutningsvist for dette punkt konstaterede Lars-Peter Søbye, at standardiserede processer og 'Distributed Work' centre er kernen i COWIs bestræbelser på at blive blandt de mest konkurrencedygtige på markedet. COWI er kommet langt, men arbejdet vil fortsætte med uformindsket styrke i de kommende år.

Det andet vigtige element i strategien, som COWI havde arbejdet med var:

2. Medarbejderne. Det er medarbejdernes viden, kunderne vil ha'

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWI passer godt på sine ressourcer, hvorfor de målrettede investeringer i medarbejderne og kompetencer fortsatte i 2013.

Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at man i 2013 udvidede projektlederuddannelsen "PM Academy", og at mere end 230 medarbejdere havde taget uddannelsen. Lars-Peter Søbye fortalte, at målinger viser, at projektlederne ikke bare bliver dygtigere af at deltage i selve kurset, men at læringskurven også stiger efter de er kommet tilbage til deres projekter i dagligdagen.

Lars-Peter Søbye erklærede, at arbejdet med at uddanne projektledere fortsætter i de kommende år, hvorved flere af COWIs projektledere får bedre redskaber til at betjene kunderne og øge indtjeningen på projekterne i fremtiden.

Afslutningsvist for dette punkt konstaterede Lars-Peter Søbye, at COWIs dygtige medarbejdere og styrkede kompetencer har gjort COWI mere attraktiv i markedet, hvorfor vækst og øget indtjening i de kommende år er forventet.

Det tredje vigtige element, som Lars-Peter Søbye fremhævede fra strategien, var:

3. Investering i at understøtte den fremtidige vækst.

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWIs investeringer havde fokuseret på to vigtige elementer.

Som det første fremhævede Lars-Peter Søbye fokus på at udbygge COWIs position inden for specialismrådene.

Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI i fremtiden skal arbejde målrettet på at øge markedsandele og cementere sin førende position i Skandinavien. COWI skal også udbygge sin globale førerposition inden for specialisatområder som f.eks. broer, tunneller, vandbygning, kortlægning og lufthavne.

Lars-Peter Søbye fortalte endvidere, at COWI vil investere i de fire "high growth" områder, hvor særlig høj vækst er forventet. De fire områder er: infrastruktur, vand, sundhed og energi. COWIs investeringer i 2013 afspejlede fokus i PowerHouse 2015.

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWI med opkøbet af svenske Vattenfalls ingeniøraftdeling i Danmark placerede sig blandt de førende rådgivere i Skandinavien inden for bæredygtig produktion af varme og elektricitet.

Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at overtagelsen af norske Aquateam styrkede COWIs solide markedsposition inden for vandområdet, og at COWI med købet af norske Skansen er Nordens førende inden for brandsikring af bygninger.

Lars-Peter Søbye oplyste i tillæg hertil, at COWI med købet af amerikanske Jenny Engineering Corporation cementerede sine planer om betydelig vækst i Nordamerika.

Lars-Peter Søbye fremhævede, at med opkøbene og COWIs opgraderede kompetencer står COWI endnu stærkere inden for de vigtigste kerneområder.

Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI i fremtiden vil bruge sin lederposition og erfaringer fra Skandinavien og Nordamerika til at byde på projekter overalt i verden uden behov for at opbygge dyre organisationer i de lande, COWI opererer i.

Lars-Peter Søbye fortalte derefter, at COWI for at understøtte udviklingen, introducerede 'International Business Lines' ("IBL"), som skulle videreføre de internationale specialtjenester og styrke COWIs afsæt for fortsat vækst også i nye sektorer. Sammen med COWIs tre stærke regioner vil IBL'erne blive drivkraften i COWIs internationale ekspansion.

Lars-Peter Søbye konkluderede, at COWI var kommet langt med dette arbejde, men at der stadig er et stykke vej til, at COWI opfylder sin ambition.

Lars-Peter Søbye konkluderede endvidere, at COWI fortsat arbejder med at implementere strategien, der skal gøre COWI til et *PowerHouse* i rådgivningsbranchen med udgangen af 2015, og at COWI i stadig stigende grad ser effekten af de strategiske initiativer ved at flere og større projekter bliver vundet, hvilket havde givet fremgang på COWIs kernemarkeder i 2013.

Lars-Peter Søbye oplyste i den forbindelse, at COWIs internationale forretningsområde for broer, tunneller og vandbygning ("BTM") havde leveret endnu et rekordår. BTM's succes kunne



blandt andet ses i COWIs forretning i Nordamerika, som havde leveret et flot resultat i 2013. Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at BTM sidste år vandt fire ud af seks broprojekter. Med en vellykket integration af Jenny Engineering og COWIs nye organisatoriske struktur i COWI Nordamerika var det Lars-Peter Søbyes vurdering, at COWI er godt rustet til fremtiden.

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWI Danmark havde gjort det flot og kom ud af 2013 med et af de bedste resultater nogensinde.

Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, COWI Sverige havde gjort det bedre i 2013 end i 2012, men det kan gøres endnu bedre. Det var især industri og infrastruktur, der havde performet flot, mens byggeri og miljø havde haft et hårdt år. Lars-Peter Søbye oplyste, at han har store forventninger til, at Sverige kommer helt op i gear i 2014, og at den nye regionsdirektør vil sætte sit præg på en forretning med store muligheder.

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWI Norge ikke havde leveret på samme niveau som sidste år. Det norske marked vokser, men det er også under forandring, hvorfor COWI skal forandre sig hurtigere for at følge med og udnytte ét af de bedste kernemarkeder for virksomheden.

Lars-Peter Søbye oplyste dernæst, at COWIs enhed CMC (Kina, Mellemøsten og Central- og Østeuropa) stadig har udfordringer. CMC fik et betydeligt underskud i 2013, der dog kun var på en tredjedel af underskuddet i 2012. Alt i alt en væsentlig forbedring, men ikke tilfredsstillende. COWI har i 2013 arbejdet med at afvikle de kontorer og selskaber i Østeuropa og Mellemøsten, hvor markedsvilkårene og forretningsbetingelserne bliver stadigvæk vanskeligere. I Kina fortsættes arbejdet med at skabe et langsigtet forretningsgrundlag.

Lars-Peter Søbye fortalte endvidere, at disse markedsområder i fremtiden vil byde på store, enkeltstående projekter af begrænset varighed sammen med større konsortier eller entreprenører for på den måde at udnytte COWIs styrker og samtidig begrænse den økonomiske risiko. Kontorerne i CMC skal understøtte den internationale udvikling i de tre regioner og BTM.

Lars-Peter Søbye fortalte, at COWI som bekendt sidste år hensatte et stort millionbeløb til at afdække risikoen for et eventuelt tab på lufthavnsprojektet i Oman. Lars-Peter Søbye oplyste, at der endnu ikke er afklaring herom, men at COWI er i dialog med kunden, og at COWI, sammen med kunden, havde lagt en plan for forhandlingerne, der strækker sig frem til sommeren 2014. Lars-Peter Søbye fortalte endvidere, at der ikke er rejst krav mod COWI, men at det ikke kan udelukkes, at kunden fremsætter et krav i løbet af forhandlingerne.

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWI i 2013 havde vundet en række spektakulære projekter med udgangspunkt i 360-graders filosofien.

Lars-Peter Søbye gennemgik et udpluk af disse projekter, herunder de to skråningsbroer på den nye motorvej rundt om Sankt Petersborg i Rusland, Storstrømsbroen i Danmark, hoved- og til-

slutningsbroerne til Saint Croix Bridge i Minnesota i USA, tunnel-strækninger og undergrundsstationer i Hovedstaden Doha i Qatar samt New York City Tunnel no. 3.

Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at COWI i Sverige vandt en række opgaver på projekteringen af LNG terminalerne, og at COWI i Danmark fik opgaven som totalrådgiver på et nyt biomassefyret kraftvarmeværk i Aarhus.

På infrastrukturuområdet fik COWI et gennembrud i 2013, da COWI skal stå for elektrificeringen af jernbanenettet. COWI skal også være bygherrerådgiver på et nyt dobbeltspor på jernbanen mellem Sandnes og Stavanger i Norge, ligesom COWI vandt to rammeaftaler med det norske Jernbanelovet om revision af rullende materiel og sikkerhedsstyring.

Lars-Peter Søbye kunne endvidere fortælle, at COWI i 2013 vandt en stribe nye havneanlæg samt at COWI også vandt store projekter inden for projektering af fabrikker til fremstilling af papir i Rusland, Chile og Tyrkiet.

Lars-Peter Søbye fortalte derefter, at COWI i Danmark er totalrådgiver for om- og udbygningen af Aabenraa sygehus, mens COWI i Norge vandt den "The Nordic built challenge" med projektet Urban Mountain, som bliver Norges højeste bygning.

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWI også var gået markant frem på Universums lister over Skandinaviens mest attraktive arbejdspladser for ingeniører og naturvidenskabsfolk. COWI Sverige har haft størst fremgang, men Danmark ligger højest på deres lokale liste, hvor COWI kun er overgået af Novo Nordisk.

Lars-Peter Søbye oplyste endvidere, at COWI styrkede sin position på Engineering News Records prestigefyldte lister over verdens bedste rådgivere, hvor COWI i 2013 var blandt top tre inden for broer, vandbygning og solid waste.

Lars-Peter Søbye oplyste, at COWI alt i alt har leveret et tilfredsstillende resultat i 2013 og takkede alle medarbejdere for deres hårde arbejde og indsats det sidste år.

Lars-Peter Søbye bemærkede dog, at "Continuous improvement" er kommet for at blive, da der stadig er et stykke til de mål, der blev sat i *PowerHouse* 2015.

Lars-Peter Søbye fremhævede vigtigheden af, at indtjeningen generer cash, så COWI kan investere i nye virksomheder og kompetencer. Det koster mange penge at byde på de største og mest attraktive projekter, og derfor er økonomisk robusthed afgørende.

Afslutningsvist oplyste Lars-Peter Søbye, at 2014 skal fokusere på fortsat implementeringen af strategien, og på at gøre jagten på konkurrencekraft til kernen i COWIs virksomhedskultur.

I forlængelse heraf oplyste Lars-Peter Søbye, at fokus særligt vil være på tre vigtige elementer:

1. At gøre tingene helt rigtig første gang.
2. At blive endnu bedre til bruge dét, COWI allerede har investeret i og sikre, at potentialet udnyttes i hele koncernen.
3. At tænke og handle endnu mere som ét stort internationalt hold, der driver én stor fælles forretning

Lars-Peter Søbye konstaterede, at markedet er globalt samt at fremtiden vil byde på større og mere komplicerede projekter. Kun hvis COWI arbejder som *ét* stort hold, kan COWI vinde i fremtidens marked.

Efter endt redegørelse for det forgangne år og forventningerne til fremtiden gav Lars-Peter Søbye 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 139.760.000.

Dirigenten oplyste endvidere, at bestyrelsen har foreslået, at der udbetaltes udbytte på kr. 13.798.120, svarende til kr. 5,00 pr. aktie á nominelt kr. 100, og at resten overføres til næste år.

Dirigenten åbnede for debat og gav ordet til første taler, Jesper Kjølholt.

Jesper Kjølholt introducerede sig som b-aktionær og medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i COWIfonden.

Jesper Kjølholt opfordrede sine kolleger til at tage ordet, hvis de måtte have synspunkter til beretningen, forslag eller andet på generalforsamling. Jesper Kjølholt oplyste, at man i COWIfonden evaluerer og drøfter, hvad der bliver sagt på generalforsamlingen, og Jesper Kjølholt forestillede sig, at man gør det samme i COWI Holdings direktion og bestyrelse.

Dirigenten gav ordet til næste taler, Lars Skov Andersen.

Lars Skov Andersen efterlyste ordet "innovation" i Lars-Peter Søbyes beretning. Lars Skov Andersen medgav, at det var svært organisatorisk at få innovation i en ramme, men at Lars Skov Andersen savnede det i beretningen.

Dirigenten gav ordet til Steen Riisgaard for besvarelsen af den første kommentar.

Steen Riisgaard oplyste, at han var enig i, at gode input er værdifulde. Steen Riisgaard oplyste endvidere, at input fra aktionærkredsen i særdeleshed i COWI Holding, hvor alle aktionærer er medarbejdere, er meget relevante.

Steen Riisgaard gav ordet til Lars-Peter Søbye for besvarelse af det andet spørgsmål.

Lars-Peter Søbye takkede Lars Skov Andersen for spørgsmålet.

Lars-Peter Søbye erklærede sig enig i, at innovation er meget vigtig for COWI. Lars-Peter Søbye oplyste, at han forsøgte at inkludere innovation i sin beretning gennem beskrivelsen af COWIs store projekter. Derudover oplyste Lars-Peter Søbye, at COWIs topledelse netop havde været samlet i Sverige blandt andet for at diskutere innovation.

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 2014 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.

Dirigenten oplyste endvidere, at Michael Bindseil ikke genopstillede som næstformand.

COWIfonden stillede derfor forslag om nyvalg af Kirsti Engebretsen Larssen som næstformand.

Dirigenten henviste til side 71 i årsrapporten for 2013 for en beskrivelse af de to kandidaters ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder.

Dirigenten henviste endvidere til, at COWI har udarbejdet en kompetencebeskrivelse i henhold til anbefalingerne for god selskabsledelse, som kan 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 nyvalgt som næstformand.

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

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

Dirigenten henviste til side 71 i årsrapporten for 2013 for en beskrivelse af de to kandidaters ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder.

Dirigenten oplyste, at Jørgen Bardenfleth ikke genopstillede.

Dirigenten oplyste endvidere, at COWIfonden stillede forslag om nyvalg af Grete Faremo og Lars Green Lauridsen som bestyrelsesmedlemmer.

Dirigenten orienterede om, at begge kandidaters CV var vedlagt indkaldelsen og været tilgængelige for aktionærerne på selskabets hjemmeside og på aktionærportalen, hvor man også har kunnet finde kandidaternes ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder.

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

Dirigenten oplyste, at generalforsamlingen sidste år vedtog en ændring af den eksisterende frivillige ordning for medarbejderrepræsentation i COWI. Ændringerne betød, at der til dette års medarbejdervalg blev valgt to kandidater fra COWI A/S, Danmark og en kandidat fra COWI AB, Sverige. Dirigenten orienterede om, at der ved det netop afholdte medarbejdervalg blev valgt følgende tre kandidater ind i bestyrelsen:

- Niels Fog (COWI A/S)
- Sophus Hjort (COWI A/S)
- Caroline Magnusson (COWI AB)

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen herefter bestod af:

- Steen Riisgaard (formand)
- Kirsti Engebretsen Larssen (næstformand)

- Thomas Plenborg
- Hans Ole Voigt
- Grete Faremo
- Lars Green Lauridsen
- Niels Fog
- Sophus Hjort
- Caroline Magnusson

## **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 overstiger 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. 295,5 pr. aktie.

Dirigenten kunne oplyse, at bemyndigelsen skulle gives indtil selskabets næste ordinære generalforsamling, og at den først og fremmest tænkes udnyttet 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.

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

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

### **10a. Godkendelse af vederlagspolitik for bestyrelse og direktion**

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen stillede forslag om en ny vederlagspolitik for bestyrelse og direktion. Vederlagspolitikken skulle erstatte den gældende vederlagspolitik, der blev vedtaget af generalforsamlingen i 2012.

Dirigenten gav ordet til Steen Riisgaard, der begrundede forslaget.

Steen Riisgaard konstaterede indledningsvist, at generalforsamlingen tidligere havde godkendt COWI Holdings vederlagspolitik for bestyrelse og direktion, der var udviklet som led i bestræbelserne på at leve op til kravene om god selskabsledelse. Politikken beskriver hvilke principper, der ligger til grund for fastsættelsen af vederlaget for bestyrelse og direktion, samt hvilke elementer vederlaget er sammensat af.

Steen Riisgaard oplyste, at det er et væsentligt grundprincip, at både niveauet for aflønning og sammensætningen af fast løn, bonus og andre elementer er markedskonform, dvs. at det samlede vederlag ligger på niveau med tilsvarende internationale eller skandinaviske virksomheder.

Steen Riisgaard oplyste endvidere, at målet er at opnå et belønningssystem, der ansporer ledelsen til at skabe størst mulig værdi for COWI og COWIs aktionærer, og samtidig er transparent, så aktionærerne kan se, hvilke elementer der indgår i aflønning samt hvilke målsætninger, direktionen belønnes efter.

Steen Riisgaard fortalte, at det fremlagte forslag kun ændrer i elementerne i aflønningen af direktionen.

Steen Riisgaard orienterede om, at det i forbindelse med benchmark af direktionens aflønning sidste år blev konstateret, at direktionens aflønning ikke er markedskonform, da der ved sammenligning med 50 procents fraktilen, kunne konstateres et ”gap” i aflønningen af direktionen.

Steen Riisgaard oplyste, at den reviderede vederlagspolitik har til formål at lukke en del af det ”gap”.

Steen Riisgaard oplyste endvidere, at ændringen i direktionens aflønning består i, at direktionen årligt ved opfyldelse af fastsatte mål tildeles betingede aktier svarende til mellem nul og fire måneders løn for koncernchefen og mellem nul og tre måneders løn for de øvrige direktionsmedlemmer. Den endelige tildeling vil finde sted efter tre år, hvor også yderligere mål vil skulle

være opnået. Hvis de yderligere mål ikke nås, vil der være mulighed for, at den foreløbige aktietildeling reduceres – om fornødent til nul.

De omtalte mål defineres som KPI-ere, som bestyrelsen fastsætter.

Steen Riisgaard forklarede endvidere, at bestyrelsen havde valgt at fastsætte målet for selve tildelingskriteriet for aktierne som et EBIT mål, som ligesom for det kortsigtede element, tildeles efter en lineær model, hvor en EBIT på turnover på 5 procent vil udløse tildeling af 100 procent aktier. Dette mål er valgt som en sigtepil mod PowerHouse 2015 målene og svarer til fire måneders løn for koncernchefen og tre måneders løn for de øvrige direktionsmedlemmer. En EBIT på turnover på under 80 procent heraf, dvs. 4 procent, udløser en deling på 0 procent.

Steen Riisgaard oplyste, at målene for de efterfølgende tre år, hvor aktietildelingen er betinget, er fastsat som et mål på ROIC, hvor en ROIC på 23 procent vil udløse, at aktierne frigøres 100 procent, mens en ROIC på under 13 procent ikke vil udløse frigivelse af aktierne. ROIC vil blive målt som et simpelt gennemsnit af afkastet for hvert af de tre år i perioden. Dette mål er valgt for at sikre en kontinuerlig god forretningsdrift i hele perioden. Steen Riisgaard oplyste endvidere, at der som noget nyt lægges op til en cut-off for både de kort- og langsigtede elementer. Der vil således alene ske udbetaling og tildeling, hvis COWI-koncernen i både udbetalings- og tildelingsåret genererer en EBIT på minimum 2 procent.

Steen Riisgaard oplyste, at disse ændringer vil bevirke at en del af det ”gap” i direktionens aflønning, som kunne konstateres ved benchmarken, vil lukkes.

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

Da ingen ønskede ordet konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at generalforsamlingen havde godkendt forslaget om ændret vederlagspolitik for bestyrelse og direktion og den deraf følgende ændring af selskabets vedtægter.

## **10b. Konvertering af nominelt kr. 5.758.500 C-aktier til B-aktier**

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen stillede forslag om at konvertere kr. 5.758.500 egne C-aktier til egne B-aktier. Dirigenten orienterede om, at konverteringen alene er administrativt begrundet og tjener det formål, at aktierne kan indgå i selskabets beholdning af B-aktier i forbindelse med aktieudbuddet 2014.

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 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. 5.758.500 C-aktier til B-aktier og den deraf følgende ændring af selskabets vedtægter.

## **10c. Aflæggelse af årsrapport på engelsk**

Dirigenten oplyste, at bestyrelsen stillede forslag om at årsrapporten udarbejdes og aflægges på engelsk med virkning fra og med årsrapporten for 2014.

Dirigenten orienterede generalforsamlingen om, at den danske regering i 2012 nedsatte et forum, der blandt andet foreslog, at danske virksomheder skulle have mulighed for at aflægge årsrapport på engelsk alene. Fra og med 2013 blev det muligt alene at fremlægge årsrapporten på engelsk. Da COWI er en stor global virksomhed, var det bestyrelsens opfattelse, at det vil være naturligt at udarbejde og aflægge årsrapporten på engelsk. Dertil kommer, at det vil være en stor administrativ og økonomisk lettelse kun at skulle udarbejde årsrapporten på ét sprog.

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.

Da ingen ønskede ordet konstaterede dirigenten med generalforsamlingens tilslutning, at generalforsamlingen havde godkendt forslaget om, at årsrapporten udarbejdes og aflægges på engelsk med virkning fra og med årsrapporten for 2014 og den deraf følgende ændring af 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.

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

## **Punkt 11: Eventuelt**

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

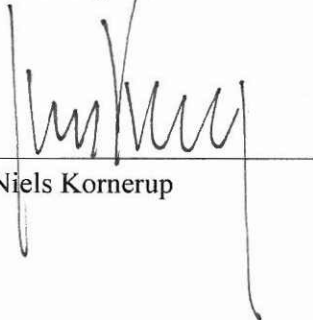
Steen Riisgaard oplyste, at dagsordenen var udtømt og takkede aktionærerne for, at de var mødt op og dirigenten for god mødeledelse.

Steen Riisgaard oplyste dernæst, at han i forbindelse med det kommende aktiesalg glædede sig til at byde COWIs amerikanske medarbejdere velkommen som aktionærer.

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.

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

Som dirigent:



Niels Kornerup