

Redegørelse pr. 10. december 2013, senest opdateret pr. 14. december 2018

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1. Selskabets kommunikation og samspil med selskabets investorer og øvrige interessenter				
<i>1.1. Dialog mellem selskab, aktionærer og øvrige interessenter</i>				
<p>1.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at aktionærerne får relevant indsigt i selskabet, og bestyrelsen kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet.</p>	X			<p>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.</p>
<p>1.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder aktionærer, samt sikrer, at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.</p>	X			<p>Bestyrelsen har bl.a. vedtaget en kommunikationspolitik, der fastsætter rammerne for selskabets kommunikation og dialog med selskabets aktionærer og øvrige interessenter.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
1.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.			X	Selskabet har vurderet behovet og besluttet, at der alene offentliggøres halvårsmeddelelser.
<i>1.2. Generalforsamling</i>				
1.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen ved tilrettelæggelse af selskabets generalforsamling planlægger afviklingen, så den understøtter aktivt ejerskab.	X			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.
1.2.2. Det anbefales , at der i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X			Aktionærerne har ved afgivelse af fuldmagt til bestyrelsen mulighed for at tage stilling til hvert enkelt dagsordenspunkt. Fuldmagtsformularen kan downloades via selskabets hjemmeside.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<i>1.3. Overtagelsesforsøg</i>				
1.3.1. Det anbefales , 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 aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	X			COWI følger anbefalingen. COWI har - i samråd med COWIfonden - etableret en procedure for håndtering af overtagelsesforsøg
2. Bestyrelsens opgaver og ansvar				
<i>2.1. Overordnede opgaver og ansvar</i>				
2.1.1. Det anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til de forhold, der skal indgå i bestyrelsens varetagelse af sine opgaver.	X			Bestyrelsen tager mindst en gang årligt - i forbindelse med gennemgangen af forretningsordren 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 anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt tager stilling til selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.	X			Bestyrelsen afholder et årligt bestyrelsesseminar, hvor der i samarbejde med direktionen bl.a. tages stilling til selskabets overordnede strategi.
2.1.3. Det anbefales , at bestyrelsen påser, at selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter, at selskabets strategi og langsigtede værdiskabelse er	X			Bestyrelsen vurderer årligt selskabets kapital- og aktiestruktur. Bestyrelsen redegør for denne

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør herfor i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.				vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport.
2.1.4. Det anbefales , at bestyrelsen årligt gennemgår og godkender retningslinjer for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rapportering til bestyrelsen.	X			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 anbefales , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter direktionens sammensætning og udvikling, risici og succesionsplaner.	X			Bestyrelsen foretager løbende en vurdering af direktionens sammensætning og drøfter mindst en gang årligt direktionens udvikling, risici og succesionsplaner.
2.2. Samfundsansvar				
2.2.1. Det anbefales , at bestyrelsen vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X			Selskabet har tiltrådt Global Compact - et FN-initiativ på CSR-området - og er derigennem forpligtet til løbende at arbejde med menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrruption. Selskabet har derudover bl.a. vedtaget politikker inden for følgende områder: Sustainable

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				Development, Business Integrity og CSR: http://www.cowi.com/top-menu/aboutcowi/valuesvisionandmission/policies/ I ledelsesberetningen redegøres for selskabets CSR-politik samt for årets CSR-aktiviteter.
<i>2.3. Formanden og næstformanden for bestyrelsen</i>				
2.3.1. Det anbefales at der vælges en næstformand for bestyrelsen, som fungerer i tilfælde af formandens forfald, og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	X			Der er optaget bestemmelse herom i selskabets vedtægter samt i bestyrelsens forretningsorden.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>2.3.2. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer om at udføre særlige opgaver 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 eller andre bestyrelsesmedlemmers deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf bør offentliggøres.</p>	X			<p>Der er optaget bestemmelse i bestyrelsens forretningsorden om, at bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer ikke må påtage sig særlige opgaver for selskabet eller på anden vis deltage i den daglige ledelse, medmindre bestyrelsen helt undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer herom. Såfremt bestyrelsen anmoder bestyrelsesformanden eller andre bestyrelsesmedlemmer 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.</p> <p>To af bestyrelsens medlemmer er ansat i ledende stillinger i koncernforbundne selskaber, men deltager ikke i den daglige ledelse af selskabet.</p>
<h3>3. Bestyrelsens sammensætning og organisering</h3>				
<h4>3.1. Sammensætning</h4>				
<p>3.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen årligt vurderer og i ledelsesberetningen redegør for</p>	X			<p>Der udarbejdes årligt en kompetencebeskrivelse for bestyrelsen, som offentliggøres på selskabets hjemmeside, og indstillingen til</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> • hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, • sammensætningen af bestyrelsen, samt • de enkelte medlemmers særlige kompetencer. 				<p>generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen udformes under hensyntagen hertil. Ledelsesberetningen indeholder oplysninger om bestyrelsens sammensætning og bestyrelsesmedlemmernes særlige kompetencer.</p>
<p>3.1.2. Det anbefales, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en for selskabet relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer samt udarbejder og vedtager en politik for mangfoldighed. Politikken bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	X			<p>COWI har opstillet måltal og tidshorisont for antal kvinder i bestyrelsen. Herudover har COWI udarbejdet en mangfoldighedspolitik for at skabe lige muligheder for alle uanset køn, alder, race, religion, nationalitet, etnisk og social oprindelse, handicap, politisk overbevisning samt seksuel orientering. I politikken opstiller COWI desuden målsætninger for at øge andelen af kvinder på øvrige ledelsesniveauer. Politikken er tilgængelig på COWIs hjemmeside. Bestyrelsen drøfter en gang årligt selskabets overordnede ledelse og organisation og redegør i selskabets årsrapport for målsætningen, selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveau samt status for målopfyldelsen.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>3.1.3. Det anbefales, at bestyrelsens udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen gennemføres ved en grundig og for bestyrelsen transparent proces, der er godkendt af bestyrelse. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater bør der, ud over behovet for kompetencer og kvalifikationer, tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed.</p>	X			<p>Selskabets vedtægter samt 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 COWIs hjemmeside.</p>
<p>3.1.4. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, ud over det i lovgivningen fastlagte udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes</p> <ul style="list-style-type: none"> • øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder, og • krævende organisationsopgaver. <p>Derudover skal det oplyses, om kandidaterne til bestyrelsen anses for uafhængige.</p>	X			<p>Sammen med indkaldelsen til generalforsamlingen offentliggøres en beskrivelse af de nyopstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv og krævende organisationsopgaver samt oplysning om hvilke kandidater, der anses for uafhængige.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.1.5. Det anbefales , at medlemmer af et selskabs direktion ikke er medlem af bestyrelsen, samt at en fratrædende administrerende direktør ikke træder direkte ind som formand eller næstformand i bestyrelsen for samme selskab.	X			Der er ikke personsammenfald mellem selskabets direktion og bestyrelse, og intet medlem af selskabets bestyrelse har tidligere været medlem af selskabets direktion.
3.1.6. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X			Det fremgår af selskabets vedtægter, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for ét år ad gangen, og at genvalg kan finde sted.
3.2. Bestyrelsens uafhængighed				
3.2.1. Det anbefales , at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, således at bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser. For at være uafhængig må den pågældende ikke: <ul style="list-style-type: none"> være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab, inden for de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenkab end som medlem af bestyrelsen, repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær, 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, 	X			4 ud af 6 generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> • være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som den generalforsamlingsvalgte revisor, • være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet, • have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller • være i nær familie med personer, som ikke betragtes som uafhængige. <p>Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan der være andre forhold, der gør, at bestyrelsen beslutter, at et eller flere medlemmer ikke kan betegnes som uafhængige.</p>				
<p>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af andre ledelseshverv</p>				
<p>3.3.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af bestyrelsen vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende hverv, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv, end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.</p>	X			<p>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 anbefales, at ledelsesberetningen ud over det i lovgivningen fastlagte indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • den pågældendes stilling, • den pågældendes alder og køn, • den pågældendes kompetence og kvalifikationer af relevans for selskabet, om medlemmet anses for uafhængigt, • tidspunktet for medlemmets indtræden i bestyrelsen, • udløbet af den aktuelle valgperiode, • medlemmets deltagelse i bestyrelses- og udvalgsmøder, • pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og 	X			<p>Ledelsesberetningen i selskabets årsrapport indeholder de nævnte oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> det antal aktier, optioner, warrants og lignede 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. 				
3.3.3. Det anbefales , at den årlige evalueringsprocedure, jfr. afsnit 3.5, indeholder en vurdering af, hvad der anses som et rimeligt niveau for antallet af andre ledelseshverv, hvor der tages hensyn til både antal, niveau og kompleksitet for de enkelte andre ledelseshverv.	X			Den årlige evalueringsprocedure indeholder en vurdering af niveauet for antallet af andre ledelseshverv for såvel medlemmerne af selskabets bestyrelse som selskabets direktion.
3.4. Ledelsesudvalg (eller -komitéer)				
3.4.1. Det anbefales , at selskabet på selskabets hjemmeside offentliggør: <ul style="list-style-type: none"> ledelsesudvalgenes kommissorier, udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt 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. 	X			I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et eller flere ledelsesudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet.
3.4.2. Det anbefales , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	X			I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et eller flere ledelsesudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.4.3. Det anbefales , at der blandt bestyrelsens medlemmer nedsættes et <u>revisionsudvalg</u> , og at der udpeges en formand for udvalget, der ikke er formanden for bestyrelsen.			X	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.
3.4.4. Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til bestyrelsen om: <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerhed om risici, herunder også i relation til forventningerne for det igangværende år. 			X	Der henvises til pkt. 3.4.3 ovenfor.
3.4.5. Det anbefales , at revisionsudvalget: <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald fremkommer med kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision, og den interne revisions budget, • påser, at der, hvis der er etableret en intern revision, bliver tilført tilstrækkelige ressourcer og kompetencer hertil for at udføre arbejdet, og • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger 			X	Der henvises til pkt. 3.4.3 ovenfor.
3.4.6. Det anbefales , at bestyrelsen nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u> , som mindst har følgende forberedende opgaver:			X	I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> • beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelsen og direktionen og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom, • indstilling af kandidater til bestyrelsen og direktionen, og • foreslå bestyrelsen en handlingsplan for den fremtidige sammensætning af bestyrelsen herunder fremsætte forslag til konkrete ændringer 				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>3.4.7. Det anbefales, at bestyrelsen nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u>, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder "Overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning") for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse 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, • indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet, og • bistå med forberedelse af den årlige vederlagsrapport. 			X	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>3.4.8. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.</p>		X		Der henvises til pkt. 3.4.7 ovenfor. Bestyrelsen anvender andre eksterne rådgivere end dem, der rådgiver direktionen i selskabet.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
3.5. Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen				
<p>3.5.1. Det anbefales, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure for en årlig vurdering af den samlede bestyrelse og de individuelle medlemmer. Der bør inddrages eksternt bistand minimum hvert tredje år. I evalueringen bør bl.a. indgå vurdering af:</p> <ul style="list-style-type: none"> • bidrag og resultater, • samarbejde med direktionen, • formandens ledelse af bestyrelsen, • bestyrelsens sammensætning (herunder kompetencer, mangfoldighed og antal medlemmer), • arbejdet i udvalgene og udvalgsstrukturen, og • arbejdets tilrettelæggelse og kvaliteten af materiale, der tilgår bestyrelsen. <p>Evalueringsproceduren samt overordnede konklusioner bør beskrives i ledelsesberetningen og på selskabets hjemmeside. Formanden bør redegøre for bestyrelsesevalueringen, herunder processen og overordnede konklusioner på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen.</p>	X			<p>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>Evalueringsproceduren samt de overordnede konklusioner beskrives i ledelsesberetningen. Herudover vil formanden på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen redegøre for bestyrelsesevalueringen.</p>
<p>3.5.2. Det anbefales, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier. Desuden bør bestyrelsen vurdere behovet for ændringer i direktionens struktur og sammensætning af direktionen under hensyntagen til selskabets strategi.</p>	X			<p>COWI følger anbefalingen. Evaluering af bestyrelse og direktion og samarbejdet mellem de to ledelsesorganer er i COWI samlet i én evaluering.</p>
<p>3.5.3. Det anbefales, 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>	X			<p>Samarbejdet evalueres af hele bestyrelsen og hele direktionen, og resultatet behandles i den samlede bestyrelse, mens direktionen er til stede.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
4. Ledelsens vederlag				
<i>4.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>				
<p>4.1.1. Det anbefales, at bestyrelsen udarbejder en vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen, der indeholder:</p> <ul style="list-style-type: none"> • en detaljeret beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen, • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter, og • en redegørelse for sammenhængen mellem vederlagspolitikken og selskabets langsigtede værdiskabelse og relevante mål herfor. <p>Vederlagspolitikken bør minimum hvert fjerde år samt ved hver væsentlig ændring, godkendes på generalforsamlingen og offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	X			<p>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 incitamentsafløning, vil blive forelagt generalforsamlingen til godkendelse.</p> <p>http://www.cowi.com/top-menu/aboutcowi/Investorrelations/Annualgeneralmeeting/Documents/AGM2016/4%20Executive%20remuneration%20principles%20-%20COWI%20annual%20general%20meeting%202016.pdf</p>
4.1.2. Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,	X			COWIs vederlagspolitik er udfærdiget i overensstemmelse med anbefalingen - bortset fra at der

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaflønning og værdiskabelsen for aktionærene på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkrævier og målbarhed for udmøntning af variable dele, • sikres, at variabelt vederlag ikke kun består af kort- og langsigtede vederlagsdele, og at langsigtede vederlagsdele skal have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år, og • sikres en mulighed for selskabet for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig fejlagtige. 				<p>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>
<p>4.1.3. Det anbefales, at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- eller tegningsoptioner.</p>	X			<p>Det fremgår af den af generalforsamlingen vedtagne vederlagspolitik, at selskabets bestyrelse ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer: http://www.cowi.com/top-menu/aboutcowi/Investorrelations/Annualgeneralmeeting/Documents/AGM2016/4%20Executive%20remuneration%20principles%20-%20COWI%20annual%20general%20meeting%202016.pdf</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
4.1.4. Det anbefales , at hvis der i relation til langsigtede incitamentsprogrammer anvendes aktiebaseret aflønning, bør programmerne have en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år efter tildeling og være revolverende, dvs. med periodisk tildeling.	X			Det fremgår af den af generalforsamlingen vedtagne vederlagspolitik, at den aktiebaserede aflønning er revolverende, ligesom den endelige tildeling af de optjente aktier først finder sted efter tre år: http://www.cowi.com/top-menu/aboutcowi/Investorrelations/Annualgeneralmeeting/Documents/AGM2016/4%20Executive%20remuneration%20principles%20-%20COWI%20annual%20general%20meeting%202016.pdf
4.1.5. Det anbefales , at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.	X			Den samlede værdi af vederlag for den aftalte opsigelsesperiode samt fratrædelsesgodtgørelse kan maksimalt, og kun i særlige tilfælde, udgøre et beløb, der svarer til de sidste to års vederlag.
4.2. Oplysning om vederlagspolitikken				
4.2.1. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse årligt forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X			Selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse indgår i bestyrelsesformandens beretning på selskabets ordinære generalforsamling.
4.2.2. Det anbefales , at aktionærerne på generalforsamlingen behandler forslag om godkendelse af vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.	X			Generalforsamlingen behandler forslag til vederlag til bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
<p>4.2.3. Det anbefales, at selskabet udarbejder en vederlagsrapport, der indeholder oplysninger om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen og associerede virksomheder i de seneste tre år, herunder oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold, og at der redegøres for sammenhængen mellem vederlaget og selskabets strategi og relevante mål herfor. Vederlagsrapporten bør offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>			X	<p>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. Der udarbejdes ikke en egentlig vederlagsrapport.</p>
<h2>5. Regnskabsaflæggelse, risikostyring og revision</h2>				
<h3>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</h3>				
<p>5.1.1. Det anbefales, 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.</p>	X			<p>Selskabets væsentligste finansielle og forretningsmæssige risici identificeres og drøftes løbende. Herudover fastlægger bestyrelsen selskabets risikopolitik og træffer beslutning om selskabets</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger delvist	Selskabet følger ikke	Forklaring på følger delvist/følger ikke anbefalingen:
				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 anbefales , at bestyrelsen etablerer en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	X			Selskabet etablerede i september 2009 en whistleblower-ordning i form af en webbaseret hotline. Der er adgang til hotlinen via følgende link: https://secure.ethicspoint.com/domain/main/main?dia/en/gui/24938/index.html
<i>5.3. Kontakt til revisor</i>				
5.3.1. Det anbefales , at bestyrelsen sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, herunder at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med den generalforsamlingsvalgte revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	X			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 anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.		X		Revisionsaftalen med tilhørende revisionshonorar godkendes af bestyrelsen på baggrund af indstilling fra direktionen.

