

Skema til redegørelse vedrørende  
Anbefalingerne for god Selskabsledelse,  
december 2020

*COWI Holding A/S*

Skema til redegørelse – version af januar 2021

# Hvad kan skemaet bruges til?

Skemaet er tænkt som et hjælperedskab for danske aktieselskaber ("selskabet"), der har aktier optaget til handel på et reguleret marked, og som i skemaform ønsker at afgive redegørelse for selskabets efterlevelse af Anbefalingerne for god Selskabsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b.

Principperne er ikke udtryk for anbefalinger, som selskabet skal forholde sig til. Principperne beskriver de grundtanker, som selskaberne med fordel kan overveje og indarbejde i ledelsen af et selskab. Komitéens kommentarer til anbefalingerne er tænkt som vejledning og inspiration og kan således virke som et hjælpeværktøj i forbindelse med selskabets arbejde med anbefalingerne. Afrapportering i forhold til komitéens Anbefalinger for god Selskabsledelse skal foretages i forhold til komitéens anbefalinger – og ikke i forhold til hverken principperne eller kommentarerne.

Redegørelsen for god selskabsledelse skal offentliggøres enten i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside med en henvisning til redegørelsen i ledelsesberetningen. Komitéen finder, at offentliggørelse af redegørelsen for god selskabsledelse på selskabets hjemmeside – med præcis henvisning dertil i ledelsesberetningen – skaber størst transparens. Når redegørelsen offentliggøres på selskabets hjemmeside, vil den være lettere tilgængelig for investorer og andre interessenter.

En offentliggørelse på selskabets hjemmeside kræver ifølge årsregnskabsloven, at URL-adressen henviser direkte til redegørelsen, og at det oplyses i tilknytning til ledelsesberetningen i den aflagte årsrapport.

Der stilles også andre krav til udarbejdelsen af en redegørelse for god selskabsledelse og til, hvordan den skal offentliggøres. De nærmere krav er beskrevet i bekendtgørelse nr. 959 af 13. september 2019 om offentliggørelse af en række redegørelser efter årsregnskabsloven.

**Bemærk:** Nedenstående skema indeholder Komitéen for god Selskabsledelses anbefalinger af 2. december 2020. Anbefalingerne er tilgængelige på Komitéen for god Selskabsledelses hjemmeside [www.corporategovernance.dk](http://www.corporategovernance.dk). Nasdaq Copenhagen A/S har besluttet at medtage anbefalingerne i deres regelsæt for udstedere, der har virkning fra den 4. januar 2021.

**Skemaet kan anvendes ved udarbejdelse af redegørelse for god selskabsledelse i årsrapporter vedrørende regnskabsår, der starter den 1. januar 2021 eller senere.**

## ”Følg eller forklar”

Det følger af årsregnskabslovens § 107 b, at et selskab, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked, skal medtage en redegørelse for virksomhedsledelse i ledelsesberetningen.

Det betyder, at det enkelte selskab angiver, hvilke anbefalinger selskabet har valgt at følge eller fravige. Selskabernes redegørelse skal forholde sig særskilt til hver anbefaling, uanset om en anbefaling følges eller fraviges.

Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk. 1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, hvis et selskab har besluttet at fravige anbefalingerne. Selskabet skal oplyse, hvorfor man ikke følger en given anbefaling, og hvordan man har indrettet sig i stedet.

Det betyder, at hvis et selskab ikke følger en anbefaling, men forklarer hvorfor og hvordan selskabet har indrettet sig i stedet, så anses selskabet for at efterleve anbefalingen.

Redegørelsen skal afspejle den gældende ledelsesform på tidspunktet for regnskabsaflægningen. Hvis der er væsentlige ændringer i løbet af året eller efter tidspunktet for regnskabsafslutningen, bør det beskrives i redegørelsen for god selskabsledelse.

Det er vigtigt, at selskabet forholder sig til og afrapporterer for hver enkelt anbefaling, så det er tydeligt for investorer og andre interessenter at gennemskue, hvordan selskabet forholder sig til de enkelte anbefalinger.

### **Lovpligtig redegørelse for god selskabsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b.**

#### **Bemærk!**

Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i selskabets årsrapport vedrørende følgende regnskabsperiode:  
***Regnskabsåret 2021***

## Anbefalinger for god Selskabsledelse

Anbefaling	Selskabet <u>følger</u>	Selskabet <u>forklarer</u> <sup>1</sup>	
		<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
<b>1. Samspil med selskabets aktionærer, investorer og øvrige interessenter</b>			
<b>1.1. Dialog med aktionærer, investorer og øvrige interessenter</b>			
<p><b>1.1.1. Komitéen anbefaler,</b> at ledelsen via løbende dialog sikrer aktionærer, investorer og øvrige interessenter relevant indsigt i selskabets forhold, og at bestyrelsen får mulighed for at kende og inddrage deres holdninger i sit arbejde.</p>	<p>For at understøtte en løbende dialog med selskabets aktionærer og øvrige interessenter har COWI etableret et web-baseret 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><b>1.1.2. Komitéen anbefaler,</b> at selskabet udarbejder politikker for forholdet til aktionærer, investorer og evt. også øvrige interessenter for</p>	<p>Bestyrelsen har bl.a. vedtaget en kommunikationspolitik, der fastsætter rammerne for sel-</p>		

<sup>1</sup> Hvis en anbefaling ikke følges, skal selskabet forklare, *hvorfor* anbefalingen ikke følges, og *hvordan* selskabet har indrettet sig anderledes. En tilstrækkelig forklaring besvarer begge spørgsmål og kategoriserer besvarelsen som efterlevelse af anbefalingen. Det er derfor vigtigt, at selskabet besvarer begge spørgsmål i sin forklaring.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
at sikre, at de forskellige interesser indgår i selskabets overvejelser, og at sådanne politikker gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	skabets kommunikation og dialog med selskabets aktionærer og øvrige interessenter. Politikkerne er gjort tilgængelige på selskabets hjemmeside		
<b>1.1.3. Komitéen anbefaler</b> , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.		Selskabet har vurderet behovet og besluttet, at der alene offentliggøres halvårsmeddelelser	Halvårsmeddelelserne suppleres af de kvartalsvise nyhedsbreve, som udsendes til aktionærerne
<b>1.2. Generalforsamling</b>			
<b>1.2.1. Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen tilrettelægger selskabets generalforsamling, så aktionærer, der ikke kan være fysisk til stede eller er repræsenteret på generalforsamlingen, kan stemme og stille spørgsmål til ledelsen forud for eller på generalforsamlingen. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen sikrer aktionærerne mulighed for at overvære generalforsamlingen via webcast eller anden digital transmittering.	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 Danmark og i udlandet. Generalforsamlingen blev i 2021 afviklet via webcast, og selskabets vedtægter giver mulighed for, at generalforsamlingen også fremover kan afvikles virtuelt. Aktionærer, der ikke har mulighed for at overvære generalforsamlingen, har mulighed for at afgive deres		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
	stemme og stille spørgsmål til ledelsen forud for generalforsamlingen.		
<b>1.2.2. Komitéen anbefaler</b> , at aktionærerne i fuldmagter eller brevstemmer til brug for generalforsamlingen kan tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	Aktionærerne har ved afgivelse af såvel fuldmagter som brevstemmer mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.		
<b>1.3. Overtagelsesforsøg</b>			
<b>1.3.1. Komitéen anbefaler</b> , at selskabet har en beredskabsprocedure for overtagelsesforsøg, der indeholder en "køreplan" for de forhold, som bestyrelsen bør overveje og tage stilling til, hvis et overtagelsestilbud er fremsat, eller bestyrelsen får en begrundet formodning om, at et overtagelsestilbud kan blive fremsat. Derudover anbefales, at det fremgår af proceduren, at bestyrelsen afholder sig fra, uden generalforsamlingens godkendelse, at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som søger at afskære aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsestilbuddet.	COWI har – i samråd med COWIfonden – etableret en beredskabsprocedure for håndtering af overtagelsesforsøg		
<b>1.4. Relation til det omkringliggende samfund</b>			
<b>1.4.1. Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen godkender en politik for selskabets samfundsansvar, herunder for socialt ansvar og bæredygtighed, og at politikken er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside. Komitéen anbefaler, at bestyrelsen påser, at politikken efterleves.	Bestyrelsen har godkendt en politik for selskabets samfundsansvar. Selskabet har tiltrådt Global Compact og er derigennem forpligtet til løbende at arbejde med menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
	<p>antikorruption. Selskabet har derudover bl.a. vedtaget politikker for Sustainability, Business Integrity og CSR:</p> <p>I ledelsesberetningen redegøres for selskabets forskellige samfundsansvars-aktiviteter.</p>		
<b>1.4.2. Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen godkender en skattepolitik, der gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside.	Bestyrelsen har godkendt en skattepolitik, og politikken er tilgængelig på selskabets hjemmeside		
<b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>			
<b>2.1 Overordnede opgaver og ansvar</b>			
<b>2.1.1. Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen, som led i at understøtte selskabets vedtægtsmæssige formål og langsigtede værdiskabelse, forholder sig til selskabets purpose samt sikrer og fremmer en god kultur og gode værdier i selskabet. Selskabet bør forklare herom i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.	Bestyrelsen har fastlagt selskabets purpose og værdier, og der redegøres herfor i ledelsesberetningen samt på selskabets hjemmeside		
<b>2.1.2. Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen mindst en gang årligt drøfter og løbende følger op på selskabets overordnede strategiske mål for at sikre værdiskabelsen i selskabet.	Bestyrelsen afholder et årligt bestyrelsesseminar, hvor der i samarbejde med direktionen bl.a. tages stilling til selskabets overordnede strategiske mål.		
<b>2.1.3. Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsen løbende påser, om selskabet har en kapital- og aktiestruktur, som understøtter en strategi og	Bestyrelsen vurderer årligt selskabets kapital- og aktiestruktur. Bestyrelsen redegør for		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<p>langsigtet værdiskabelse, der både er i selskabets og aktionærernes interesse. Komitéen anbefaler, at selskabet redegør herfor i ledelsesberetningen.</p>	<p>denne vurdering i ledelsesberetningen.</p>		
<p><b>2.1.4. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen udarbejder og årligt gennemgår retningslinjer for direktionen, herunder krav til rapporteringen til bestyrelsen.</p>	<p>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.</p>		
<p><b>2.2. Bestyrelsesmedlemmerne</b></p>			
<p><b>2.2.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen udover en formand har en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald og i øvrigt være en tættere sparringspartner for formanden.</p>	<p>Bestyrelsen har, udover en formand, en næstformand, som kan træde til ved formandens forfald, og som i øvrigt fungerer som en tættere sparringspartner for formanden. Der er optaget bestemmelse herom i selskabets vedtægter samt i bestyrelsens forretningsorden.</p>		



Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
			hvorfor	hvordan
<p><b>2.2.2. Komitéen anbefaler</b>, at formanden i samarbejde med de enkelte bestyrelsesmedlemmer sikrer, at medlemmerne løbende opdaterer og supplerer deres viden om relevante forhold, og at medlemmernes særlige viden og kompetencer bliver brugt bedst muligt.</p>	Der er optaget bestemmelse herom i bestyrelsens forretningsorden.			
<p><b>2.2.3. Komitéen anbefaler</b>, at hvis bestyrelsen undtagelsesvist beder et bestyrelsesmedlem om at varetage særlige opgaver for selskabet, eksempelvis kortvarigt deltage i den daglige ledelse, bør bestyrelsen godkende det for at sikre, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Det anbefales, at selskabet offentliggør beslutningen om et bestyrelsesmedlems deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf.</p>	<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>			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<b>3. Bestyrelsens sammensætning, organisering og evaluering</b>			
<b>3.1. Sammensætning</b>			
<p><b>3.1.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen årligt gennemgår og i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside oplyser</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hvilke kollektive og individuelle kompetencer bestyrelsen bør råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og</li> <li>• bestyrelsens sammensætning og mangfoldighed.</li> </ul>	<p>Bestyrelsen gennemgår årligt den udarbejdede kompetencebeskrivelse for bestyrelsen. Kompetencebeskrivelsen offentliggøres på selskabets hjemmeside, og indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af bestyrelsen udformes under hensyntagen hertil. Ledelsesberetningen indeholder oplysninger om bestyrelsens sammensætning og mangfoldighed, herunder medlemernes særlige kompetencer.</p>		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<p><b>3.1.2. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen årligt drøfter selskabets aktiviteter for at sikre en relevant mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer og godkender en politik for mangfoldighed, som er tilgængelig i ledelsesberetningen og/eller på selskabets hjemmeside.</p>	<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>		
<p><b>3.1.3. Komitéen anbefaler</b>, at rekruttering af kandidater til bestyrelsen følger en grundig proces, der er godkendt af bestyrelsen. Komitéen anbefaler, at der i vurderingen af bestyrelseskandidater - udover individuelle kompetencer og kvalifikationer - også indgår behovet for kontinuitet, fornyelse og mangfoldighed.</p>	<p>Der udarbejdes årligt en kompetencebeskrivelse for bestyrelsen, som offentliggøres på selskabets hjemmeside, og indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af be-</p>		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
	<p>styrelsen udformes under hensyntagen hertil. Ledelsesberetningen indeholder oplysninger om bestyrelsens sammensætning og bestyrelsesmedlemmernes særlige kompetencer.</p> <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 vidensvirksomhed. Bestyrelsens kompetencebeskrivelse offentliggøres på COWIs hjemmeside.</p>		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<p><b>3.1.4. Komitéen anbefaler</b>, at indkaldelsen til generalforsamlinger, hvor valg til bestyrelsen er på dagsordenen, udover de i lovgivningen fastlagte oplysninger også beskriver de opstillede kandidaters</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kompetencer,</li> <li>• øvrige ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg,</li> <li>• krævende organisationsopgaver og</li> <li>• uafhængighed.</li> </ul>	<p>Sammen med indkaldelsen til generalforsamlingen offentliggøres en beskrivelse af de nyopstillede kandidaters kompetencer, øvrige ledelseshverv, krævende organisationsopgaver samt oplysning om hvilke kandidater, der anses for uafhængige.</p>		
<p><b>3.1.5. Komitéen anbefaler</b>, at de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling, og at disse opstilles og vælges individuelt.</p>	<p>Det fremgår af selskabets vedtægter, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for ét år ad gangen, og at genvalg kan finde sted. Kandidaterne opstilles og vælges individuelt.</p>		
<b>3.2. Bestyrelsens uafhængighed</b>			
<p><b>3.2.1. Komitéen anbefaler</b>, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige, så bestyrelsen kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet, et datterselskab eller et associeret selskab,</li> </ul>	<p>COWI følger anbefalingen, idet fire ud af seks generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige.</p>		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• indenfor de seneste 5 år have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen, et datterselskab eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af bestyrelsen,</li> <li>• repræsentere eller have tilknytning til en kontrollerende aktionær,</li> <li>• inden for det seneste år have haft en forretningsrelation (eksempelvis 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, som er væsentlig for selskabet og/eller forretningsrelationen,</li> <li>• være eller inden for de seneste 3 år have været ansat eller partner i samme selskab som selskabets generalforsamlingsvalgte revisor,</li> <li>• være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,</li> <li>• have været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år, eller</li> <li>• være i nær familie med personer, som ikke er uafhængige, jf. kriterierne ovenfor.</li> </ul> <p>Uanset at et bestyrelsesmedlem ikke er omfattet af ovenstående kriterier, kan bestyrelsen af andre grunde beslutte, at medlemmet ikke er uafhængigt.</p>			
<p><b>3.2.2. Komitéen anbefaler</b>, at direktionsmedlemmer ikke er medlem af bestyrelsen, og at et fratrædende direktionsmedlem ikke træder direkte ind i bestyrelsen.</p>	<p>Direktionsmedlemmer er ikke medlem af bestyrelsen, ligesom fratrådte direktionsmedlemmer ikke træder ind i bestyrelsen</p>		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<b>3.3. Bestyrelsesmedlemmer og antallet af øvrige ledelseshverv</b>			
<p><b>3.3.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen og hvert enkelt medlem af bestyrelsen i forbindelse med den årlige evaluering, jf. anbefaling 3.5.1., vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet. Formålet er, at det enkelte bestyrelsesmedlem ikke påtager sig flere hverv, end at vedkommende kan udføre bestyrelseshvervet i selskabet tilfredsstillende.</p>	<p>Hvert enkelt bestyrelsesmedlem har forpligtet sig til ikke at påtage sig flere ledelseshverv end, at hvervet som medlem af CO-WIs bestyrelse kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende måde.</p> <p>Bestyrelsen - og hvert enkelt bestyrelsesmedlem vurderer i forbindelse med den årlige evaluering, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på bestyrelsesarbejdet.</p>		
<p><b>3.3.2. Komitéen anbefaler</b>, at ledelsesberetningen udover de i lovgivningen fastlagte krav indeholder følgende oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• stilling, alder og køn,</li> <li>• kompetencer og kvalifikationer af relevans for selskabet,</li> <li>• uafhængighed,</li> <li>• årstal for indtræden i bestyrelsen,</li> <li>• årstal for udløb af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• deltagelse i bestyrelses- og udvalgs møder,</li> <li>• ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder, inklusive ledelsesudvalg samt krævende organisationsopgaver, og</li> <li>• det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabets koncernforbundne selskaber, som medlemmet</li> </ul>	<p>Ledelsesberetningen i selskabets årsrapport indeholder de nævnte oplysninger om medlemmerne af bestyrelsen.</p>		

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
			hvorfor	hvordan
ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.				
<b>3.4. Ledelsesudvalg</b>				
<p><b>3.4.1. Komitéen anbefaler</b>, at ledelsen i ledelsesberetningen beskriver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ledelsesudvalgenes væsentligste aktiviteter og antallet af møder i årets løb, og</li> <li>• medlemmerne af det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgets formand og medlemmernes uafhængighed.</li> </ul> <p>Det anbefales derudover, at ledelsesudvalgenes kommissorier offentliggøres på selskabets hjemmeside.</p>	I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et eller flere ledelsesudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet.			
<p><b>3.4.2. Komitéen anbefaler</b>, at ledelsesudvalg alene består af bestyrelsesmedlemmer, og at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.</p>	Se punkt 3.4.1			
<p><b>3.4.3. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen nedsætter et revisionsudvalg og udpeger en formand for revisionsudvalget, der ikke er bestyrelsens formand. Komitéen anbefaler, at revisionsudvalget udover de i lovgivningen fastlagte opgaver bistår bestyrelsen med at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• føre tilsyn med rigtigheden af offentliggjorte finansielle oplysninger, herunder regnskabspraksis på de væsentligste områder, væsentlige regnskabsmæssige skøn og transaktioner med nærtstående parter,</li> <li>• gennemgå de interne kontrol- og risikoområder for at sikre styring af de største risici, herunder også i relation til udmeldte forventninger,</li> <li>• vurdere behovet for intern revision,</li> <li>• forestå evaluering af den generalforsamlingsvalgte revisor,</li> </ul>	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.			



Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<ul style="list-style-type: none"> <li>• gennemgå revisionshonoraret til den generalforsamlingsvalgte revisor,</li> <li>• føre tilsyn med grænserne for ikke-revisionsydelser udført af den generalforsamlingsvalgte revisor, og</li> <li>• sikre regelmæssig dialog mellem den generalforsamlingsvalgte revisor og bestyrelsen, bl.a. ved at bestyrelsen og revisionsudvalget mindst en gang årligt har møde med revisor, uden at direktionen er til stede.</li> </ul> <p>Hvis bestyrelsen på grundlag af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter at nedsætte en intern revisionsfunktion, har revisionsudvalget til opgave at:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udarbejde kommissorium og anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af den interne revision og budgettet til afdelingen,</li> <li>• påse, at den interne revision har tilstrækkelige ressourcer og kompetencer til at kunne udføre sin rolle, og</li> <li>• overvåge direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.</li> </ul>			
<p><b>3.4.4. Komitéens anbefaler</b>, at bestyrelsen nedsætter et nomineringsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beskrive de påkrævede kvalifikationer for en given post i bestyrelsen og direktionen, det skønnede tidsforbrug for de forskellige poster i bestyrelsen samt kompetencer, viden og erfaring, der er/bør være i de to ledelsesorganer,</li> <li>• årligt vurdere bestyrelsens og direktionens struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt udarbejde anbefalinger til bestyrelsen om eventuelle ændringer,</li> <li>• i samarbejde med formanden forestå den årlige bestyrelsesevaluering og vurdere de enkelte</li> </ul>	<p>I bestyrelsens forretningsorden er der optaget bestemmelse om, at bestyrelsen kan nedsætte et nomineringsudvalg, men muligheden er p.t. ikke udnyttet. De forberedende opgaver, der sædvanligvis varetages af et nomineringsudvalg, udføres af bestyrelsens formand i samarbejde med COWIfonden.</p>		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<p>ledelsesmedlemmers kompetencer, viden, erfaring og succession samt rapportere til bestyrelsen herom,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• forestå rekruttering af nye bestyrelses- og direktionsmedlemmer og indstille kandidater til bestyrelsens godkendelse,</li> <li>• sikre, at der er en succesionsplan for direktionen,</li> <li>• overvåge direktionens politik for ansættelse af ledende medarbejdere, og</li> <li>• overvåge, at der udarbejdes en politik for mangfoldighed til godkendelse i bestyrelsen.</li> </ul>			
<p><b>3.4.5. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som mindst har følgende forberedende opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• udarbejde udkast til vederlagspolitikken til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af direktionen,</li> <li>• fremkomme med oplæg til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen med henblik på indstilling til generalforsamlingen,</li> <li>• sikre, at ledelsens vederlag følger selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den enkeltes indsats, og</li> <li>• bistå med at udarbejde den årlige vederlagsrapport til bestyrelsens godkendelse forud for indstilling til generalforsamlingens vejledende afstemning.</li> </ul>	<p>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>		
<b>3.5. Evaluering af bestyrelse og direktion</b>			
<p><b>3.5.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen en gang årligt gennemfører en bestyrelsesevaluering og mindst hvert tredje år inddrager ekstern</p>	<p>Bestyrelsens forretningsorden fastlægger rammerne for en</p>		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
<p>bistand i evalueringen. Komitéen anbefaler, at evalueringen har fokus på anbefalingerne om bestyrelsens arbejde, effektivitet, sammensætning og organisering, jf. anbefaling 3.1.-3.4. ovenfor, og som minimum altid omfatter følgende emner:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bestyrelsens sammensætning med fokus på kompetencer og mangfoldighed,</li> <li>• bestyrelsens og det enkelte medlems bidrag og resultater,</li> <li>• samarbejdet i bestyrelsen og mellem bestyrelsen og direktionen,</li> <li>• formandens ledelse af bestyrelsen,</li> <li>• udvalgsstrukturen og arbejdet i udvalgene,</li> <li>• tilrettelæggelsen af bestyrelsesarbejdet og kvaliteten af bestyrelsesmaterialet, og</li> <li>• bestyrelsesmedlemmernes forberedelse til og aktive deltagelse i møderne.</li> </ul>	<p>årlig evaluering af bestyrelse og direktion samt samarbejdet mellem de to ledelsesorganer.</p> <p>Bestyrelsen kan beslutte at inddrage ekstern bistand, hvilket dog sker mindst hvert tredje år hvad angår bestyrelsens selv-evaluering.</p>		
<p><b>3.5.2. Komitéen anbefaler</b>, at den samlede bestyrelse drøfter resultatet af bestyrelsesevalueringen, og at processen for evalueringen samt evalueringens overordnede konklusioner omtales i ledelsesberetningen, på selskabets hjemmeside samt på selskabets generalforsamling.</p>	<p>Resultatet af evalueringen drøftes af den samlede bestyrelse, og evalueringsproceduren samt de overordnede konklusioner beskrives i ledelsesberetningen. Herudover vil formanden på generalforsamlingen forud for valg til bestyrelsen redegøre for bestyrelsesevalueringen.</p>		
<p><b>3.5.3. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte kriterier, og at formanden gennemgår dette med direktionen. Desuden bør bestyrelsen løbende vurdere behovet for ændringer i direktionens</p>	<p>Evaluering af bestyrelse og direktion og samarbejdet mellem de to ledelsesorganer er i COWI samlet i én evaluering.</p>		

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
struktur og sammensætning, herunder mangfoldighed, succesionsplaner og risici under hensyntagen til selskabets strategi.	Samarbejdet evalueres af hele bestyrelsen og hele direktionen, og resultatet behandles af den samlede bestyrelse, mens direktionen er til stede.		
<b>4. Ledelsens vederlag</b>			
<b>4.1. Vederlag til bestyrelse og direktion</b>			
<b>4.1.1. Komitéen anbefaler</b> , at bestyrelsens og direktionens vederlag samt øvrige ansættelsesvilkår både er konkurrencedygtig og forenelig med selskabets langsigtede aktionærinteresser.	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 vil blive forelagt generalforsamlingen til godkendelse.		
<b>4.1.2. Komitéen anbefaler</b> , at aktiebaserede incitamentsprogrammer er revolverende, dvs. med periodisk tildeling, og primært er langsigtet med en optjenings- eller modningsperiode på mindst tre år.	Det aktiebaserede incitamentsprogram er udfærdiget i overensstemmelse med anbefalingen		

Anbefaling	Selskabet følger		Selskabet <u>forklarer</u> <sup>1</sup>	
			<i>hvorfor</i>	<i>hvordan</i>
<b>4.1.3. Komitéen anbefaler</b> , at den variable del af vederlaget har et loft på tildelingstidspunktet, og at der er gennemsigtighed om den potentielle værdi på udnyttelsestidspunktet under pessimistiske, forventede og optimistiske scenarier.	Vederlagspolitikken er udfærdiget i overensstemmelse med anbefalingen			
<b>4.1.4. Komitéen anbefaler</b> , at den samlede værdi af vederlag for opsigelsesperioden inkl. fratrædelsesgodtgørelse ved et direktionsmedlems fratreden ikke overstiger to års vederlag inkl. alle vederlagsandele.	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.			
<b>4.1.5. Komitéen anbefaler</b> , at medlemmer af bestyrelsen ikke aflønnes med aktieoptioner- og tegningsoptioner.	Det fremgår af den af generalforsamlingen vedtagne vederlagspolitik, at selskabets bestyrelse ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer			
<b>4.1.6. Komitéen anbefaler</b> , at selskabet har mulighed for at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable vederlag for såvel direktion som bestyrelse, hvis vederlaget er tildelt, optjent eller udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende viser sig at være fejlagtige, eller hvis modtageren var i ond tro om andre forhold, som har medført udbetaling af et for højt variabelt vederlag.				COWIs vederlagspolitik er udfærdiget i overensstemmelse med anbefalingen, dog bortset fra at der ikke er indgået en aftale indeholdende "claw-back"-klausuler]. Generalforsamlingen har hidtil meddelt discharge for direktion og bestyrelse som led i den årlige fremlæggelse af selskabets årsrapport. Der hen-

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet forklarer <sup>1</sup>	
		hvorfor	hvordan
			vises i øvrigt til pkt. 4.1.1 ovenfor
<b>5. Risikostyring</b>			
<b>5.1. Identifikation af risici og åbenhed om yderligere relevante oplysninger</b>			
<p><b>5.1.1. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen med udgangspunkt i selskabets strategi og forretningsmodel tager stilling til eksempelvis de væsentligste strategiske, forretningsmæssige, regnskabsmæssige og likviditetsmæssige risici. Selskabet bør i ledelsesberetningen redegøre for disse samt for selskabets risikostyring.</p>	<p>Selskabets væsentligste finansielle og forretningsmæssige risici identificeres og drøftes løbende. Herudover fastlægger bestyrelsen selskabets risikopolitik og træffer beslutning om selskabets risikovillighed. I ledelsesberetningen redegøres for de væsentligste strategiske og forretningsmæssige risici, risici i forbindelse med regnskabsafleggelsen samt for selskabets risikostyring.</p>		
<p><b>5.1.2. Komitéen anbefaler</b>, at bestyrelsen etablerer en whistleblowerordning, som giver medarbejdere og andre interessenter mulighed for at rapportere alvorlige forseelser eller mistanke herom på en hensigtsmæssig og fortrolig måde, og at der er en procedure for håndtering af sådanne whistleblowersager.</p>	<p>Selskabet etablerede i september 2009 en whistleblower-ordning i form af en webbaseret hotline. Der er adgang til hotlinen via følgende link: <a href="#">[Indsæt link]</a></p>		