

Som børsnoteret på NASDAQ OMX København følger NKT børsens krav om årligt at rapportere efter følg-eller-forklar-princippet, hvorvidt selskabet lever op til anbefalingerne for god selskabsledelse, udformet af Komitéen for god Selskabsledelse. Anbefalingerne er senest opdateret 11. august 2011, og NKT følger 77 af 79 anbefalinger.

**Anbefaling****NKT følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:**

---

**1. AKTIONÆRERNES ROLLE OG SAMSPIL MED SELSKABETS LEDELSE**

---

**1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne**

1.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.

I 2012 mødtes koncerndirektionen med 307 danske og udenlandske investorer. Det materiale, der knytter sig til investorpræsentationerne, er tilgængeligt på NKTs hjemmeside.

Der planlægges med en årlig kapitalmarkedsdag, hvor aktieanalytikere inviteres til at aflægge besøg på én af NKTs produktionsenheder, og hvor den aktuelle virksomheds ledelse præsenterer forretningen og de præmisser den virker under. I 2012 var NKT vært ved en kapitalmarkedsdag med deltagelse af 34 aktieanalytikere, investorer og banker. På [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) findes en investorsektion, hvor aktionærer løbende kan holde sig orienteret og tilmelde sig elektronisk tilsendelse af de finansielle rapporter og andre nyheder, som NKT offentliggør. Under samme menupunkt findes kontaktoplysninger på NKTs investoransvarlige personer, ligesom der tilbydes særlige faciliteter for dem, der har behov for at kunne arbejde med de offentliggjorte oplysninger.

Ved regnskabsfremlæggelserne holdes et audiocast med en tilknyttet telefonkonference, hvor aktieanalytikere, investorer og banker kan stille spørgsmål til direktionen. Audiocast sendes live via NKTs hjemmeside og foregår på engelsk. Derefter er en 'on demand' version af audiocast, et fuldt udskrift samt tilhørende præsentationer tilgængelige på hjemmesiden.

Den årlige generalforsamling er et fælles forum for virksomhedens aktionærer, hvoraf de fleste er navnenoterede. Generalforsamlingen webcastes live på både dansk og engelsk, ligesom den efterfølgende kan genses 'on demand' eller læses i fuld udskrift sammen med de skriftlige præsentationer på websitet. En gang årligt rapporterer direktionen vedr. Investor Relationsarbejdet til det centrale ledelsesorgan, bestyrelsen.

## 1.2. Kapital- og aktiestruktur

1.2.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.

NKTs kapital- og aktiestruktur vurderes løbende og belyses i års- og delårsrapporterne. Der er defineret strategiske målsætninger vedrørende virksomhedens kapital- og aktiestruktur, som kan læses på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) under 'Investor'.

Det er NKTs politik til enhver tid at have en kapitalstruktur og finansiell gearing, som afspejler koncernens aktiviteter og risiko-profil og som giver et tilstrækkeligt råderum. Dette skal sikre NKTs kreditværdighed, give fleksibilitet, sikre plads til investeringer eller akquisitioner og samtidig fastholde en stabil udbyttepolitik.

Der foreligger fire bemyndigelser fra generalforsamlingen:

1. Selskabskapitalen kan med bestyrelsens godkendelse udvides med indtil nominelt 300 mDKK aktier i perioden indtil 25. marts 2015.
2. NKT kan købe op til 25% NKT aktier med sigte på tilpasning af koncernens kapitalstruktur, hvis dette måtte vise sig hensigtsmæssigt. Bemyndigelsen blev givet i 2011 og tages op på generalforsamlingen i 2016.
3. I perioden indtil den 1. april 2016 kan der ad én eller flere gange udstedes tegningsoptioner (warrants) til medarbejdere og ledelse i NKT koncernen med indtil i alt nominelt 12 mDKK aktier (600.000 stk.) á 20 DKK.
4. I perioden indtil 29. marts 2017 kan der ad én eller flere gange optages lån mod obligationer eller andre gældsbreve med en ret for långiver til at konvertere sin fordring til maksimalt nominelt 44 mDKK aktier á 20 DKK (2,2 mio. stk. nye aktier, hvilket svarer til lige under 10% af aktiekapitalen).

## 1.3. Generalforsamling

1.3.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.

Det fremgår af NKTs vedtægter, hvilke varsler der skal overholdes i forbindelse med indkaldelse til generalforsamlingen.

Datoen for førstkommande ordinære generalforsamling, der skal afholdes inden udgangen af april måned, offentliggøres i delårsrapport 3 (november året før) og via en separat selskabsmeddelelse, der offentliggøres inden årets udgang.

Indkaldelse til generalforsamlingen foretages af bestyrelsen tidligst fem uger og senest tre uger før generalforsamlingen ved bekendtgørelse i Erhvervsstyrelsens IT-system, på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) og ved skriftlig meddelelse til alle navnenoterede aktionærer, som har fremsat begæring herom.

Vedtægterne fastsætter tillige med hvilken termin aktionærerne kan fremsætte forslag til behandling på generalforsamlingen. I selskabsmeddelelsen om finanskalenderen nævnes terminen eksplicit.

Den 26. november 2012 i selskabsmeddelelse nr. 21 offentliggjorde NKT fristen for modtagelse af dagsordensforslag til generalforsamlingen 2013.

Forslag til beslutninger på den ordinære generalforsamling kan indgives skriftligt af enhver aktionær, men de må da være indgivet til NKTs bestyrelse senest fire uger inden generalforsamlingen. Et forslag, der indgives til bestyrelsen senere end fire uger før den ordinære generalforsamling, kan optages på dagsordenen, såfremt bestyrelsen vurderer, at anmodningen er fremsat i så god tid, at emnet kan forberedes til generalforsamlingen.

Aktionærer, der er navnenoterede en måned forud for generalforsamlingen og som har fremsat begæring herom, får personlig invitation til generalforsamlingen sammen med fuldstændig dagsorden og fuldmagtsblanket med mulighed for stemmeafgivning på hvert enkelt dagsordenspunkt. Aktionærer kan begære at modtage materialet pr. email eller pr. brev.

Sammen med materialet modtager aktionærerne en oversigt over bestyrelsesmedlemmernes kompetencer i forbindelse med indstillingen til generalforsamlingen om valg til det øverste ledelsesorgan, bestyrelsen.

Af hensyn til ikke-navnenoterede aktionærer annonceres generalforsamlingen i en landsdækkende avis.

På [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) annonceres tre uger før afholdelsen af generalforsamlingen med:

- Indkaldelsen
- Det samlede antal aktier og stemmerettigheder på datoen for indkaldelsen
- De dokumenter, der skal fremlægges på generalforsamlingen, herunder for den ordinære generalforsamlings vedkommende den reviderede årsrapport indeholdende årsregnskab og koncernregnskab med ledelses- og revisionspåtegning samt beretninger
- Dagsordenen og de fuldstændige forslag
- I givet fald de formularer, der skal anvendes ved stemmeafgivning ved fuldmagt og ved stemmeafgivning per brev, med mindre disse formularer sendes direkte til aktionærerne. Kan disse formularer af tekniske årsager ikke gøres tilgængelige på internettet, oplyser NKT på sin hjemmeside, hvordan formularerne kan fås i papirform. I sådanne tilfælde sender NKT formularerne til enhver aktionær, der ønsker det.

Op til generalforsamlingen åbnes for elektronisk tilmelding og mulighed for fuldmagtsafgivning på NKT InvestorPortalen, som altid er tilgængelig på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk).

Generalforsamlingen transmitteres via [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) på dansk med tolkning til engelsk, herunder også tolkning af viste film, præsentationer, etc. Der stilles ligeledes udstyr til hørehæmmede til rådighed, ligesom NKT altid tilstræber at tilbyde gode forhold for handicappede.

---

1.3.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.

Det centrale ledelsesorgan, bestyrelsen, beslutter på et årligt bestyrelsesmøde hvordan næste års generalforsamling skal afholdes. Mødet er hidtil holdt ved fysisk fremmøde.

## Anbefaling

## NKT følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:

1.3.3 Det anbefales, at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærene mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Fuldmagtsformularen giver mulighed for, at aktionærene kan tage stilling til hvert enkelt punkt.

1.3.4. Det anbefales, at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.

Det tilsigtes at alle bestyrelsesmedlemmer og direktionen deltager på generalforsamlingen. På generalforsamlingen i 2012 deltog alle.

### 1.4. Overtagelsesforsøg

1.4.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærene fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.

NKT har udarbejdet et Takeover beredskab, der angiver de opgaver, som NKTs ledelse skal varetage i tilfælde af, at et offentligt købstilbud indløber - eller ved at der sker løbende opkøb af aktier efterfulgt af et offentligt købstilbud.

Bestyrelsen skal i en sådan situation nedsætte et Takeover team, som skal håndtere situationen i forhold til Finanstilsynet, aktionærer, medarbejdere, pressen og analytikere, ligesom teamet skal håndtere forholdet til tilbudsgiver(e) og spørgsmålet om alternativer til det konkrete købstilbud.

Takeover teamet skal udarbejde en redegørelse vedrørende situationen og holde bestyrelsen orienteret om alle væsentlige forhold, der knytter sig til købstilbudsprocessen. Det præcise indhold i NKTs Takeover beredskab er alene til rådighed for koncernledelsen.

1.4.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan giver aktionærene mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.

NKT vil ved modtagelsen af et offentligt købstilbud udarbejde en redegørelse med stillingtagen til købstilbuddet i overensstemmelse med værdipapirhandelslovens og Takeover bekendtgørelsens bestemmelser.

## 2. INTERESSENTERNES ROLLE OG BETYDNING FOR SELSKABET OG SELSKABETS SAMFUNDSANSVAR

### 2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar

2.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.

NKT er en international industrikoncern med mange interessenter, herunder ansatte, aktionærer, kunder, leverandører, forretningspartnere og de samfund, der drives forretning i. NKT ønsker at være en troværdig, åben, kompetent og kvalitetsbevidst samarbejdspartner og det er udgangspunktet for alle NKTs politikker, som indenfor hver sit område definerer selskabets vigtigste interessenter.

2.1.2. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer at interessenternes interesser respekteres i overensstemmelse med selskabets politikker herom.

På [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) findes samtlige de politikker, som gælder i relation til NKTs forskelligartede interessenter. Herunder en Investor Relations politik og en kommunikationspolitik. Alle politikker tages løbende op til revision og opdatering.

Bestyrelsen fører tilsyn med direktionens ledelse af selskabets daglige drift og påser, at den udøves på forsvarlig måde i overensstemmelse med NKTs vedtægter og andre vedtagne regelsæt (Corporate Governance) samt Selskabsloven og andre love, hvis bestemmelser har betydning for NKT. Der er etableret opfølgingsrutiner for så vidt angår politikker, som vedrører finansielle forhold.

## 2.2. Samfundsansvar

2.2.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.

Grundlaget for NKTs arbejde med samfundsansvar er et sæt etiske retningslinjer for forretningen udformet i 2009. De beskriver forpligtelsen til at arbejde for at fremme en etisk standard, overholde regler og udvise ansvarlighed indenfor koncernen. NKT forlanger og forventer, at alle, der handler på vegne af NKT, overholder disse retningslinjer. I 2011 blev de etiske retningslinjer opdateret. De etiske retningslinjer er tilgængelige på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk).

NKT er overbevist om, at fokus på menneske- og arbejdstagerrettigheder, korruptionsbekæmpelse og miljøbeskyttelse vil bidrage til et mere bæredygtigt forretningsmiljø, og at dette vil være til fordel for både NKT og for NKTs interessenter.

Derfor er NKT som aktør i det globale samfund tilsluttet FNs Global Compact initiativ og rapporterer årligt om de fremskridt koncernen gør. Rapporteringen kan læses på NKTs hjemmeside og på [www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org).

## 3. ÅBENHED OG TRANSPARENS

### 3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet

3.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.

NKT har en kommunikationspolitik, som redegør for, hvordan koncernen kommunikerer med omverdenen og hvordan opgaverne fordeles mellem holdingselskab og de forskellige forretningsområder.

Politiken opdateres løbende og kan ses på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk), sammen med øvrige politikker, der regulerer NKTs kommunikation med omverden. Som børsnoteret virksomhed er NKT underlagt og reguleret via de oplysningsforpligtelser, der er gældende for udstedere af aktier.

3.1.2. Det anbefales, at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.

Alle oplysninger om selskabet udformes som hovedregel på både dansk og engelsk. Websitet er således 'dobbelt' ligesom alle selskabs-, presse- og investormeddelelser udformes på begge sprog.

3.1.3. Det anbefales, at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.

NKT offentliggør delårsrapporter, som er tilgængelige på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk), på både dansk og engelsk.

## 4. DET ØVERSTE OG DET CENTRALE LEDELSESORGANS OPGAVER OG ANSVAR

### 4.1. Overordnede opgaver og ansvar

4.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre værdiskabelsen i selskabet.

Ifølge forretningsordenen for bestyrelsen i NKT bliver strategien drøftet løbende og mindst en gang årligt.

4.1.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for at selskabet kan nå sine strategiske mål.

Ifølge forretningsordenen for bestyrelsen i NKT bliver forholdet løbende vurderet for at sikre, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for at selskabet kan nå sine strategiske mål.

4.1.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.

Ifølge forretningsordenen for bestyrelsen samt kommissoriet for revisionsudvalget i NKT bliver forholdet løbende vurderet for at sikre, at væsentlige opgaver varetages vedr. den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder hvordan kontrollen med direktionen skal foretages.

4.1.4. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.

Kompetencer - og herunder mangfoldighed - i koncernens ledelsesniveauer drøftes løbende og mindst en gang årligt i bestyrelsen.

Det er bestyrelsens målsætning at sikre en mangfoldig ledelses-sammensætning, og som et element herunder også sikre en sammensætning, der repræsenterer en bred global kulturel baggrund og en balanceret, bred aldersprofil.

Ved søgning og indstilling af kandidater til en ledende stilling, skal jobbeskrivelse og kandidatfelt tilgodese eventuelle mangfoldighedsbehov som en del af de samlede kompetencebehov.

Som konsekvens af koncernens ambition om øget geografisk tilstedeværelse i de enkelte forretningsområder vil fokus i de nærmeste år vil være rettet mod at sikre en bred global kulturel baggrund i de øvre ledelseslag.

En handlingsplan til opnåelse af målet og en status for opfyldelsen er tilgængelig på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk).

## 4.2. Forretningsordener

4.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.

En gang årligt gennemgås bestyrelsens forretningsorden med henblik på at sikre, at den dækker NKTs behov. Forretningsordenen indeholder retningslinjer indenfor en række af de forhold, der er indeholdt i Corporate Governance anbefalingerne. Oversigt over de faste emner, der skal behandles af bestyrelsen, er udarbejdet.

Forretningsordenen fastsætter hvilket ansvar, beføjelser, forpligtelser og begrænsninger, der er knyttet til hvervet som bestyrelsesmedlem i NKT. Bestyrelsens forretningsorden beskriver ligeledes de særlige forpligtelser, der er pålagt formandskabet, ligesom den angiver, hvilken rollefordeling, der er imellem bestyrelse og direktion.

Forretningsordenen er alene tilgængelig for koncernledelsen. Den praktiske varetagelse af bestyrelses- og direktionsarbejdet foregår i en dialog parterne imellem, der også rækker ud over de ordinære bestyrelsesmøder.

4.2.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.

Direktionens forretningsorden tages op til vurdering en gang årligt.

Den praktiske varetagelse af bestyrelses- og direktionsarbejdet foregår i en dialog parterne imellem, der også rækker ud over de ordinære bestyrelsesmøder.

Procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen, og for kommunikation i øvrigt, er indeholdt i den forretningsorden, der gælder for direktionen. Det er normalt forud for ordinære bestyrelsesmøder, at hovedparten af informationer rapporteres til bestyrelsen, således at behandling af dem kan finde sted på mødet. Udover dette er der hyppig skriftlig information fra direktion til bestyrelse. Hermed sikres, at bestyrelsen er løbende opdateret om forhold, der relaterer sig både til NKT selskabernes finansielle udvikling og til deres fremadrettede udviklingsmuligheder. Der er hos NKT tradition for, at bestyrelsens medlemmer løbende besøger en af koncernens virksomheder. Her introduceres bestyrelsen til virksomhedens ledelse og til forretningen, og der vises rundt på virksomhedsfaciliteterne. Hermed får bestyrelsen et betydeligt indblik i de præmisser, som NKTs selskaber opererer på.

---

### **4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan**

4.3.1. Det anbefales, at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.

I NKT er der en næstformand for bestyrelsen, som kan træde til, hvis formanden har forfald. Næstformanden fungerer som sparringspartner for formanden.

4.3.2. Det anbefales, at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.

Bestyrelsens forretningsorden beskriver de opgaver, som separat påhviler bestyrelsesformanden i rollen som mødeleder og koordinator af bestyrelsesarbejdet. Endvidere er det i forretningsordenen beskrevet, hvilke beføjelser, formanden har. Ligeledes beskriver forretningsordenen næstformandens opgaver.

Via løbende dialog og processen omkring bestyrelsens evaluering identificerer bestyrelsesformanden i hvilke sammenhænge det enkelte bestyrelsesmedlems særlige viden og kompetencer kan anvendes til gavn for selskabet.

4.3.3. Det anbefales, at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.

Bestyrelsesformanden tilrettelægger forud for hvert kalenderår en møderække, der tager højde for, at flest mulige af bestyrelsens medlemmer kan være til stede. Det er formanden, der leder møderne.

4.3.4. Det anbefales, at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom, inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.

Vilkårene og rammerne for formandens eventuelle engagement vil blive indarbejdet i bestyrelsens konkrete beslutning.

## 5. DET ØVERSTE LEDELSESORGANS SAMMENSÆTNING OG ORGANISERING

### 5.1. Sammensætning

5.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.

Omfanget af ejer- og stakeholder interesser, der knytter sig til NKT, er mangfoldige. Ved sammensætning af bestyrelsen lægges der således vægt på, at bestyrelsen repræsenterer både forskellige faglige kompetencer samt at medlemmerne har et solidt erfaringsgrundlag, således at der bliver optimale muligheder for at tilgodese de mange hensyn, der knytter sig til driften af NKT.

På [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) findes en oversigt over de kompetencer, bestyrelsen finder nødvendige for at udføre sit hverv. Oversigten er senest opdateret i december 2012.

5.1.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.

Ved opstilling af kandidater til NKTs bestyrelse er det et vigtigt forhold, at medlemmerne repræsenterer faglige kompetencer, der er relevante for NKT som industriel aktør på det globale marked.

Den nuværende bestyrelse (2012) er således sammensat af personer med baggrund indenfor generel ledelse, international forretningsførelse, finans, økonomi, jura, teknologi, energiindustri, samfundsforhold og politisk administration, ligesom de repræsenterer en mangfoldighed for så vidt angår alder, anciennitet og køn. Som en del af bestyrelsens forretningsorden er beskrevet en procedure for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen. Det er bestyrelsens formandskab, der i nomineringsudvalget forestår denne proces på baggrund af en kompetence- og profilbeskrivelse godkendt af bestyrelsen. Det vurderes som en del af processen, i hvilket omfang det er relevant at inddrage øvrige interessenter i fastlæggelsen af kompetence- og profilbeskrivelsen.

Den endelige indstilling af kandidater godkendes af den samlede bestyrelse forud for at indstillingen fremlægges til generalforsamlingens godkendelse.

5.1.3. Det anbefales, at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.

Sammen med indkaldelse til generalforsamlingen modtager aktionærerne en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer og øvrige hverv.

5.1.4. Det anbefales, at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.

På hjemmesiden og som en integreret del af NKTs årsrapport findes en oversigt over bestyrelsesmedlemmernes alder, stillingsbetegnelse, uddannelsesmæssige baggrund, anciennitet i NKTs bestyrelse, medlemskab af andre bestyrelser, særlige kompetencer samt oplysning om det enkelte medlems ejerinteresser i NKT.

### 5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.2.1. Det anbefales, at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.

Nyvalgte bestyrelsesmedlemmer bliver inviteret til et introduktionsmøde, hvor direktionen præsenterer koncernen og aktuelle emner.



5.2.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.

Som en del af bestyrelsens årlige selvevaluering indgår eksplicit en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.

### 5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.3.1. Det anbefales, at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.

Vedtægterne for NKT gør det muligt for bestyrelsen at bestå af 5-8 generalforsamlingsvalgte medlemmer foruden medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsen vurderer, at denne størrelse giver mulighed for konstruktiv debat og en effektiv beslutningsproces.

5.3.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

I forbindelse med bestyrelsesevalueringen behandles spørgsmålet om, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer bør justeres i forhold til evt. nye behov.

### 5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed

5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.

For at være uafhængig må den pågældende ikke:

- være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab,
- have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan,
- repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser,
- 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 eller et associeret selskab,
- være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor,
- være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med selskabet,
- have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller
- være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige.

Mere end halvdelen af NKTs bestyrelsesmedlemmer er at anse for uafhængige, idet:

Ingen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har ansættelse eller har været ansat i NKT koncernen indenfor den seneste 5-års periode.

Ingen af bestyrelsens medlemmer er - eller har været - medlem af direktionen i NKT.

Ingen af bestyrelsens medlemmer er professionel rådgiver for selskaber i NKT koncernen eller har ansættelse eller økonomiske interesser i en virksomhed, som er professionel rådgiver for koncernen.

Ingen af bestyrelsens medlemmer har - ud over deres interesse som aktionærer - en væsentlig strategisk interesse i nogen af koncernens selskaber.

En af de generalforsamlingsvalgte personer har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år.

Oplysninger om bestyrelsesmedlemmernes stilling, faglige baggrund, øvrige bestyrelsesposter samt aktiebesiddelser - samt ændringer heraf - inkluderes i NKTs årsrapport. På NKTs hjemmeside opdateres oplysningerne løbende.

NKT oplyser via NASDAQ OMX København, når bestyrelsens medlemmer har indberettet køb eller salg af NKT aktier. Oplysningerne er tilgængelige på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk), og der rapporteres i NKTs årsrapport om bestyrelsens senest oplyste aktiebeholdning i sammenligning med året før.

5.4.2. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.

I årsrapporten beskrives uafhængighed som en del af præsentationen af hvert enkelt bestyrelsesmedlem. Det gælder også den beskrivelse af bestyrelseskandidater, som NKT offentliggør forud for generalforsamlingen.

### 5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan

5.5.1. Det anbefales, at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.

NKTs bestyrelse tæller tre medarbejdervalgte medlemmer. De er valgt som koncernrepræsentanter, idet NKT som selskab ikke opfylder betingelserne for opstilling af selskabsrepræsentanter. Koncernrepræsentanterne bliver valgt til bestyrelsen på grundlag af de stemmer, der - i forhold til det enkelte selskabs størrelse - er til rådighed for tillidsrepræsentanterne eller udpegede valgmænd i de danske koncernselskaber.

Reglerne for medarbejdervalg fremgår af [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) under fanen 'Om NKT' og punktet 'Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer', ligesom de valgte præsenteres som en del af den samlede bestyrelse på hjemmesiden.

### 5.6. Mødefrekvens

5.6.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.

Der afholdes minimum fem ordinære møder pr. år i forbindelse med regnskabsaflæggelse og generalforsamling. I 2012 afholdtes seks møder.

Det oplyses på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk), hvornår års- og delårsrapporter offentliggøres efter behandling og godkendelse af bestyrelsen.

### 5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv

5.7.1. Det anbefales, at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.

Det er vurderingen, at de nuværende bestyrelsesmedlemmers hverv i andre selskaber omfangsmæssigt ikke er i konflikt med god Corporate Governance eller NKTs interesser.

Det varierer, hvilke bestyrelsesposter og andre hverv de enkelte medlemmer varetager, og ingen vurderes at være så krævende, at det påvirker bestyrelsesarbejdet i NKT negativt. Samme vurdering er anlagt for så vidt angår det organisationsarbejde, som medlemmer af bestyrelse og direktion varetager.

5.7.2. Det anbefales, at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan:

- den pågældendes stilling,
- den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og
- det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret.

I NKTs årsrapport og på NKTs hjemmeside er det beskrevet, hvilken stilling medlemmet besidder samt hvilke andre bestyrelsesposter/ledelseshverv, det enkelte medlem af NKTs bestyrelse og direktion varetager.

Såfremt organisationsarbejdet måtte blive markant tidskrævende, vil posterne blive listet under oplysningerne om det pågældende bestyrelsesmedlem.

Ligeledes fremgår det hvor mange aktier, hver enkelt bestyrelsesmedlem ejer. Ændringer i årets løb fremgår af insidermeddelelserne til fondsbørsen, som offentliggøres på NKTs hjemmeside og fremgår af delårs- og årsrapporter. Aktiebeholdningen opgivet i forrige årsrapport listes ved siden af det aktuelle års beholdning. Ifølge NKTs politikker tildeles bestyrelsens medlemmer hverken optioner eller warrants.

## 5.8. Aldersgrænse

5.8.1. Det anbefales, at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

NKT følger ikke anbefalingen.

Aldersgrænsen for bestyrelsesmedlemmer er 67 år, dog er aldersgrænsen for bestyrelsesmedlemmer, der sad i bestyrelsen pr. 26. august 2003 og genvælges, 70 år.

Ved sin tiltrædelse af NKTs forretningsorden forpligter hvert bestyrelsesmedlem sig til at udtræde af koncernbestyrelsen ved den første ordinære generalforsamling efter at den pågældende er fyldt henholdsvis 67/70 år.

*I NKT er aldersgrænsen beskrevet i bestyrelsens forretningsorden. Ved generalforsamlingen den 21. marts 2013 foreslår bestyrelsen, at vedtægterne ændres, således at aldersgrænsen også fremgår af vedtægterne. Aldersgrænsen for bestyrelsesmedlemmer er fremadrettet 67 år.*

Oplysninger om bestyrelsens medlemmer findes på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) og i NKTs årsrapport.

## 5.9. Valgperiode

5.9.1. Det anbefales, at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.

De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er på valg hvert år. Der er ikke fastsat begrænsninger i det antal gange, et bestyrelsesmedlem kan indstilles til genvalg.

De medarbejdervalgte medlemmer er indvalgt for en periode på fire år - næste valg finder sted i foråret 2014.

5.9.2. Det anbefales, at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted samt udløbet af den aktuelle valgperiode.

Det er i NKTs årsrapport og på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) angivet i hvilket årstal de enkelte medlemmer er indtrådt i bestyrelsen og hvorvidt genvalg har fundet sted samt udløbet af den aktuelle valgperiode.

## 5.10. Ledelsesudvalg (komiteer)

5.10.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør:

- ledelsesudvalgenes kommissorier,
- udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt
- navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer.

Det vurderes løbende, om det er relevant at nedsætte udvalg. I 2012 arbejdede tre ledelsesudvalg under bestyrelsen, henholdsvis revisions-, nominerings- og vederlagsudvalg.

Kommissorier for udvalgenes arbejde og oplysning om udvalgenes medlemmer kan læses på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk).

Af hjemmesiden fremgår det, hvor mange møder udvalgene har holdt. Af årsrapporten fremgår det desuden hvilke aktiviteter udvalgene har haft.

Udvalgsmedlemmernes navne fremgår både af hjemmeside og årsrapport, herunder oplysning om hvem der besætter formandsposten og hvilke kvalifikationer de enkelte udvalgsmedlemmer har samt deres uafhængighed.

5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.

Medlemmerne af NKTs revisionsudvalg er uafhængige. Nominerings- og vederlagsudvalgene består hver af to medlemmer, hvoraf det ene medlem er uafhængigt, mens formanden har været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år og derfor ikke er at betegne som uafhængig.

5.10.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt revisionsudvalg.

Revisionsudvalget blev nedsat i 2008 og trådte i funktion på bestyrelsesmødet efter generalforsamlingen i 2009.

5.10.4. Det anbefales, at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at:

- formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at
- udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked.

Formanden for revisionsudvalget er ikke identisk med formanden for det øverste ledelsesorgan. NKT sammensætter revisionsudvalget således at det besidder udstrakt sagkundskab og erfaring med finansielle forhold, regnskabs- og revisionsforhold etc. i børsnoterede selskaber samt indsigt i selskabets forretningsmæssige forhold.

5.10.5. Det anbefales, at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter, og
- usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne.

Revisionsudvalget overvåger regnskabsafslæggelsesprocessen, herunder at gældende lovgivning, standarder og andre forskrifter for børsnoterede selskaber vedrørende regnskabsafslæggelse og offentliggørelse af finansiell rapportering overholdes. Udvalget rapporterer til det øverste ledelsesorgan, bestyrelsen, om:

- regnskabspraksis på de væsentligste områder,
- væsentlige regnskabsmæssige skøn,
- transaktioner med nærtstående parter,
- usikkerheder og risikostyring vedrørende regnskabsafslæggelsen.

5.10.6. Det anbefales, at revisionsudvalget:

- årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, fremkommer med anbefalinger om udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og
- overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger.

Det er en del af revisionsudvalget opgave at overvåge, om virksomhedens interne kontrolsystem, eventuelle interne revision og risikostyringsystemer fungerer effektivt. En gang årligt vurderer revisionsudvalget, om der er behov for intern revision og rapporterer herom til bestyrelsen.

5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer 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 ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og
- indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.

Bestyrelsen har i 2010 nedsat et nomineringsudvalg, som begyndte arbejdet i 2011.

Nomineringsudvalget skal bl.a.:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i bestyrelse og ledelse til en given post, og angive hvilken tid, der skønsmæssigt skal afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer
- årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale bestyrelsen eventuelle ændringer
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til bestyrelsen om det.
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter
- indstille forslag til bestyrelsen til kandidater til ledelsesorganerne.

Udvalget består af bestyrelsens formand og næstformand og kommissoriet kan læses på NKTs hjemmeside.

5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan 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 medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

Bestyrelsen har i 2010 nedsat et vederlagsudvalg, som begyndte arbejdet i 2011.

Vederlagsudvalget skal bl.a.

- indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsaf lønning) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse
- fremkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelse og direktion samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen
- overvåge at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

Udvalget består af bestyrelsens formand og næstformand og kommissoriet kan læses på NKTs hjemmeside.

5.10.9. Det anbefales, at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.

Der er ikke sammenfald mellem esksterne rådgivere for hhv. direktionen og vederlagsudvalget.

## 5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen

5.11.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringssprocedur, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.

Der er en årlig evaluering, og bestyrelsen vurderer løbende, om der skal anvendes ekstern assistance.

Der er udarbejdet en politik som bilag til bestyrelsens forretningsorden, der beskriver evalueringssprocedur. Bl.a. skal hvert enkelt bestyrelsesmedlem via et spørgeskema vurdere en række konkrete spørgsmål om bestyrelsesmødernes:

- omfang og forløb
- relevansen af dagsordenens punkter
- kvaliteten af bestyrelsesmaterialet og præsentationerne på møderne.

På det efterfølgende bestyrelsesmøde er der disponeret tid til en mundtlig drøftelse af bestyrelsens sammensætning (alder, køn, nationalitet, antal medlemmer, kompetencer), behov for videreuddannelse samt bestyrelsesmedlemmernes indbyrdes samspil.

Revisionsudvalget foretager årligt en selvevaluering og formanden for revisionsudvalget rapporterer om resultatet til formanden for bestyrelsen.

En evaluering af samspillet med revisionen gennemføres ligeledes via revisionens udfyldelse af et spørgeskema.

5.11.2. Det anbefales, at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forstås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.

Formanden forestår evalueringerne og konklusionerne præsenteres og drøftes på et bestyrelsesmøde. Årsrapporten beskriver efterfølgende fremgangsmåden og resultaterne af evalueringen.

5.11.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.

I forlængelse af bestyrelsens egen evaluering foretages endvidere en evaluering af koncerndirektionen dels i relation til samspillet imellem bestyrelse og koncerndirektion og dels i forhold til de enkelte koncerndirektørers kompetencer. Der er udarbejdet en politik som bilag til bestyrelsens forretningsorden, der beskriver processen, hvorefter hvert enkelt bestyrelsesmedlem via et spørgeskema vurderer en række konkrete spørgsmål om de enkelte direktionsmedlemmers:

- faglige indsats
- personlige udvikling
- samspilsevne
- resultater

Herudover drøfter bestyrelsen mundtligt forholdene omkring direktionens antal, kompetencer, indbyrdes samspil og kompetenceudvikling.

Konklusionerne videregives herefter af bestyrelsesformanden til den administrerende direktør.

5.11.4. Det anbefales, at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.

Bestyrelsen v/formanden og direktionen v/den administrerende direktør evaluerer én gang årligt samspillet imellem bestyrelse og direktion. Der er udarbejdet en politik som bilag til bestyrelsens og direktionens forretningsorden, der beskriver de emner, som evalueringen som minimum skal omfatte (rapporteringsprocedurer, strukturen og kvaliteten i materialet til bestyrelsen og evt. samarbejdstiltag).

## 6. LEDELSENS VEDERLAG

### 6.1. Vederlagspolitikens form og indhold

6.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.

Der er udarbejdet en vederlagspolitik, som beskriver retningslinjerne for fastsættelse og godkendelse af vederlag til bestyrelsens formand, næstformand og øvrige medlemmer samt direktionens medlemmer.

For direktionens medlemmer gælder det, at deres aflønning én gang om året tages op til vurdering på formandens initiativ.

6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.

Forslag til vederlagspolitik bliver fremlagt til godkendelse på selskabets generalforsamling. Ændringer i vederlagspolitikken vil ligeledes blive forelagt generalforsamlingen.

6.1.3. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.

NKTs vederlagspolitik rummer en detaljeret og udtømmende beskrivelse af de komponenter, som indgår i bestyrelsens og direktionens aflønning. Følgende gælder vedrørende bestyrelsens vederlag:

- at formanden oppebærer 3 x grundhonorar
- at næstformanden oppebærer 1,5 x grundhonorar
- at der ikke er tilknyttet reguleringsmekanismer til grundhonoraret
- at bestyrelsens honorar forelægges som et selvstændigt dagsordenspunkt på generalforsamlingen
- at honoraret godkendes med fremadrettet virkning for et år ad gangen
- at bestyrelsens medlemmer ikke tildeles optioner

Der tages udgangspunkt i, at grundhonoraret skal ligge på niveau med de vederlag, der gælder for børsnoterede industrivirksomheder i Københavns-området, som har en tilsvarende bestyrelsesprofil.

6.1.4. Det anbefales, at vederlagspolitikken indeholder:

- en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og
- en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter.

NKT anvender vederlæggelse af bestyrelsen og vederlæggelse og incitamentsaflønning af direktionen med det formål at sikre interessensammenfald mellem selskabets bestyrelse, direktion og aktionærer og med henblik på stedse at fastholde bestyrelsen og direktionens motivation for at opnå de af selskabet fastsatte mål.

6.1.5. Det anbefales, at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter,

- fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse,
- sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt,
- er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, og
- er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlagsaftale strækker sig over mere end et kalenderår.

NKTs vederlagspolitik indeholder variable vederlagskomponenter for så vidt angår direktionens vederlag. Incitamentsprogrammer for direktionen kan bestå af aflønning med aktieoptioner, tegningsoptioner, fantomaktier og bonusaftaler. Hidtil har vederlaget bestået af fast basisløn, en kortsigtet kontant bonus, en langsigtet aktiebaseret incitamentsordning, pension og andre sædvanlige ikke-monetære goder som firmabil, telefon m.v.

Incitamentsaf lønningens bonusandel er en årlig udbetaling forudsat angivne mål opnås.

Bonus kan højst udgøre 15% af den faste basisløn.

Derudover kan bestyrelsen tildele en ekstraordinær bonus på yderligere op til 100% af den faste løn.

Incitamentsaf lønningens aktiebaserede andel udgøres af årligt tildelte tegningsoptioner, initieret af bestyrelsen.

Tegningsoptioner opgøres i henhold til Black & Scholes formlen. Værdien kan udgøre op til 50% af den enkelte direktørs faste årsløn inkl. pension. Tegningsoptionerne kan udnyttes tidligst tre år efter tildeling, senest seks år efter tildeling til tegning af aktier.

6.1.6. Det anbefales, at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.

Medlemmer af bestyrelsen tildeles ikke optioner.

6.1.7. Det anbefales, at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optio-  
nerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter  
tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskur-  
sen på tildelingstidspunktet skal forklares.

Det aktiebaserede incitamentsprogram for direktionen er revolve-  
rende og ved den årlige tildeling offentliggøres kriterierne vedr.  
tildelse, kurser etc. i separat selskabsmeddelelse.

6.1.8. Det anbefales, at vederlagsaftaler for direktionen, der inde-  
holder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet  
til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling  
af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger,  
der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.

NKT følger ikke anbefalingen.  
Vederlagspolitikken for direktionen indeholder ikke en ret for  
selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilba-  
gebetaling af variable lønandele, som måtte være udbetalt på  
grundlag af fejlagtige oplysninger.

*NKT har ikke for nærværende en sådan klausul, da bestyrelsen  
tidligere ikke har fundet det relevant set i forhold til direktionens  
vederlagspakke. Fornyet drøftelse af emnet ventes i 2013.*

6.1.9. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksi-  
malt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.

I NKT er der ikke indgået fratrædelsesaftaler af usædvanlig  
karakter. Opsigelsesvarslet for den administrerende direktør er 24  
måneder. For den øvrige koncerndirektion er opsigelsesvarslet  
12 måneder. I forbindelse med væsentlige ændringer i ejerstruk-  
turen forlænges ovennævnte opsigelsesvarsler i en overgangs-  
periode med yderligere 12 måneder. Der er herudover ingen  
fratrædelsesordning for NKTs direktion.

## 6.2. Oplysning om vederlagspolitikken

6.2.1. Det anbefales, at vederlagspolitikken er klar og overskuelig,  
og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten samt  
at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.

NKTs vederlagspolitik omtales i årsrapportens ledelsesberetning,  
offentliggøres på selskabets hjemmeside og fremlægges årligt til  
generalforsamlingen til beslutning.

6.2.2. Det anbefales, at selskabets vederlagspolitik og dens  
efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på  
selskabets generalforsamling.

I formandens mundtlige beretning til generalforsamlingen omta-  
les vederlagspolitikken for både bestyrelse og direktion.

6.2.3. Det anbefales, at der i års-/koncernregnskabet gives oplys-  
ning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste  
ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre  
selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen  
med vederlagspolitikken.

Af årsregnskabet fremgår vederlaget for hvert enkelt medlem af  
det øverste ledelsesorgan samt direktionen, ligesom sammen-  
hængen i vederlagspolitikken beskrives.

6.2.4. Det anbefales, at der som en del af oplysningen om det  
samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pen-  
sionsordninger selskabet har påtaget sig over for medlemmer  
af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse  
ordningers aktuariemæssige værdi og forskydninger over året.

Det er beskrevet i NKTs årsrapport, hvorledes direktionens en-  
kelte medlemmer er blevet aflønnet i det aktuelle kalenderår. I de  
oplyste gager indgår pensionsbidrag. Honorering af bestyrelsens  
medlemmer fremgår for hvert enkelt medlem på hjemmesiden.  
Der forekommer ikke ydelsesbaserede pensionsordninger til  
selskabets direktion eller bestyrelse.

6.2.5. Det anbefales, at oplysninger om fastholdelses- og fratræ-  
delsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets  
årsrapport.

Der er ikke fratrædelsesordninger udover de tidligere nævnte op-  
sigelsesvarsler - jf. punkt 6.1.9. Eventuelle særlige og væsentlige  
fastholdelsesordninger offentliggøres i årsrapporten.

6.2.6. Det anbefales, at aktionærerne på generalforsamlingen  
godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for  
det igangværende regnskabsår.

Ifølge vedtægterne skal generalforsamlingen godkende forslag til  
vederlag for bestyrelsen for det igangværende regnskabsår.



---

## 7. REGNSKABS AFLÆGGELSE (FINANSIEL RAPPORTERING)

---

### 7.1. Yderligere relevante oplysninger

7.1.1. Det anbefales, at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.

Som supplement til NKTs årsrapport udgiver NKT en profilbrochure med både finansielle og ikke-finansielle oplysninger. I 2012 er der desuden oprettet særlige sider på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk) med uddrag af årsrapporten på både dansk og engelsk. Ligeledes udgives hvert år et antal nyhedshistorier, såkaldte Highlights, som distribueres via NASDAQ OMX som investornyheder til de interessenter, som har tilmeldt sig denne service. Hertil kommer investorpræsentationer samt regneark med nøgletal, som er tilgængelige på [www.nkt.dk](http://www.nkt.dk). NKT arbejder desuden med videopræsentationer, hvor emner som bl.a. strategi og værdier beskrives.

---

### 7.2. Going concern forudsætningen

7.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen), inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.

Ifølge regnskabsreguleringen skal ledelsen tage stilling til, hvorvidt regnskabet kan aflægges som 'going concern' (det vil sige under forudsætning af fortsat drift). Som grundlag herfor behandler revisionsudvalget forholdet og afrapporterer til bestyrelsen. Det øverste ledelsesorgan, bestyrelsen, vurderer herefter, om regnskabet skal aflægges som going concern og hvorvidt beskrivelsen af forudsætningerne for det i årsrapporten er tilstrækkelig.

---

## 8. RISIKOSTYRING OG INTERN KONTROL

---

### 8.1. Identifikation af risici

8.1.1. Det anbefales, at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Der udarbejdes en beskrivelse af såvel de kommercielle som de finansielle risici, der knytter sig til driften af NKT. Denne revurderes løbende. Et resumé offentliggøres i NKTs årsrapport, delårsrapporter og på hjemmesiden.

Kommercielle og finansielle risici styres i overensstemmelse med de politikker, som NKT har udarbejdet og distribueret til alle koncernens selskaber. Den overordnede risikostyring er således forankret i NKT, mens den praktiske håndtering sker i samspil med koncernens forretningsområder. Generelt er det NKTs politik i videst muligt omfang at afdække aktuelle eller potentielle risici ved tegning af forsikringsdækning samt ved anvendelse af finansielle instrumenter til afdækning af ændringer i valutakurser og renteniveauer.

8.1.2. Det anbefales, at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.

Direktionen rapporterer løbende til bestyrelsen om udviklingen inden for væsentlige risikoområder, overholdelse af vedtagne politikker, rammer m.v., således at bestyrelsen kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.

## 8.2. Whistleblower-ordning

8.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.

NKT har en whistleblower-ordning, som dækker samtlige forretningsenheder. Whistleblower-ordningen er forankret i revisionsudvalget. Ordningen giver medarbejdere mulighed for på fortrolig vis at rapportere alvorlige forseelser eller mistanke om noget sådant indenfor nærmere definerede emnekredse.

## 8.3. Åbenhed om risikostyring

8.3.1. Det anbefales, at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.

I såvel NKTs årsrapport som på NKTs hjemmeside beskrives de risikoelementer, der knytter sig til NKTs aktiviteter. Beskrivelsen er baseret på de interne risikostyringsprocesser i koncernen. Hvis væsentlige ændringer måtte forekomme i løbet af året, vil der blive gjort opmærksom på det.

# 9. REVISION

## 9.1. Kontakt til revisor

9.1.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.

Den valgte revisor rapporterer løbende til bestyrelsen om den udførte revision og konklusionerne på den i form af en revisionsprotokol om revisionsarbejdet i årets løb, primært dækkende forretningsgange og interne kontroller m.v. Ligeledes udformes en revisionsprotokol om den udførte revision af årsrapporten. Revisionsprotokollen fremlægges til gennemsyn på hvert bestyrelsesmøde, og i det omfang revisionen har protokolleret, er denne genstand for en drøftelse i bestyrelsen. Bestyrelsens medlemmer dokumenterer ved deres underskrift, at de har læst revisionsprotokollen.

Desuden deltager revisionen på det bestyrelsesmøde, hvor årsrapporten godkendes af bestyrelsen, og/eller - såfremt bestyrelsen eller revisor ønsker det - deltager revisionen også på andre bestyrelsesmøder.

Revisionen deltager i samtlige revisionsudvalgsmøder og referat af de drøftelser og synspunkter, som behandlingen af de respektive emner har givet anledning til, sendes til den samlede bestyrelse med henblik på at sikre bestyrelsen et passende og fair grundlag at træffe beslutninger på.

Revisionen har på ad hoc basis drøftelser med formandskabet.

9.1.2. Det anbefales, at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.

Revisionsudvalget og direktionen forhandler en revisionsaftale (et aftalebrev) for et år ad gangen med den generalforsamlingsvalgte revisor, som revisionsudvalget indstiller til bestyrelsens godkendelse. Grundlaget for aftalen er en af revisor foretagen vurdering af væsentlighed og risici og en stillingtagen fra revisionsudvalgets og direktionens side til, om der skal foretages yderligere revisionshandlinger (fuld revision/review/ingen revision for de enkelte koncernvirksomheder). Som udgangspunkt anvendes koncernrevisorernes netværksfirmaer som revisorer i koncernens selskaber. Evt. undtagelser vil blive oplyst i årsrapporten. Revisionens honorering er oplyst i årsrapporten.

## Anbefaling

## NKT følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund:

9.1.3. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.

Revisionen deltager altid i det bestyrelsesmøde, hvor bestyrelsen behandler og godkender årsrapporten samt - i det omfang bestyrelsen eller revisionen ønsker dette - også i andre bestyrelsesmøder. Herudover deltager revisionen i den ordinære generalforsamling. Revisionen deltager desuden i samtlige revisionsudvalgsmøder og har mindst en gang årligt et møde med revisionsudvalget uden direktionen.

Revisionen mødes med bestyrelse uden direktionens tilstedeværelse en gang årligt.

## 9.2. Intern revision

9.2.1. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.

Baseret på indstilling fra revisionsudvalget har bestyrelsen besluttet ikke at etablere en intern revision. Overvågningen af kontrolmiljøet i koncernen foretages hovedsagelig af økonomifunktionerne og IT-afdelingerne i de respektive forretningsområder i form af controlling. Kontrolmiljøet i bred forstand, herunder controller-aktiviteterne, vurderes at minimere værdien af etablering af intern revision.