

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse **2013**

Denne lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens **§ 107b**, er en del af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2013 og dækker regnskabsperioden 1. januar - 31. december 2013

CORPORATE GOVERNANCE

Redegørelsen består af tre afsnit:

- Corporate Governance, om NKTs arbejde med anbefalingerne om god selskabsledelse.
- EuroSox, om hovedelementerne i NKTs interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelse.
- NKTs ledelsesorganer, om sammensætningen af bestyrelsen, herunder bestyrelsesudvalg og koncerndirektionen.

Redegørelsens afsnit om Corporate Governance er ikke omfattet af revisionspåtegningen i årsrapporten. Oplysningerne om EuroSox og sammensætningen af NKTs ledelsesorganer er omfattet af revisors udtalelse om ledelsesberetningen i NKTs årsrapport.

NKT er som børsnoteret selskab på NASDAQ OMX København underlagt gældende regler for udstedere af aktier og dermed anbefalingerne for god selskabsledelse fra Komiteen for god Selskabsledelse (de gældende anbefalinger kan ses på www.corporategovernance.dk). NKT efterlever anbefalingerne ved enten at følge dem eller forklare, hvorfor en given anbefaling fraviges. En samlet beskrivelse af, hvordan NKT efterlever anbefalingerne kan ses på www.nkt.dk. NKT følger 45 af de 47 anbefalinger og afviger fra:

- *Anbefaling 3.1.4 om at selskabet i sine vedtægter skal fastsætte en aldersgrænse for medlemmerne af bestyrelsen.*

På generalforsamlingen den 21. marts 2013 foreslog bestyrelsen optagelse i selskabets vedtægter af en bestemmelse om en aldersgrænse på 67 år for bestyrelsesmedlemmer. Forslaget blev ikke vedtaget.

- *Anbefaling 4.1.2 om variable lønandele, som følges delvist.*

Direktionens variable lønandele består dels af en kontantbaseret bonus for resultater opnået i kalenderåret, dels en aktiebaseret incitamentsordning for resultater opnået på længere sigt. NKT vurderer, at den sammensætning sikrer en optimal balance mellem værdiskabelse for selskabet på både kortere og længere sigt.

NKT vurderer desuden, at det alene er rimeligt at kræve tilbagebetaling af variable lønandele i tilfælde, hvor et sådant tilbagebetalingskrav måtte følge af dansk rets almindelige regler om tilbagebetaling eller erstatning. NKT har derfor ikke fundet det nødvendigt eller hensigtsmæssigt at medtage en specifik klausul i selskabets vederlagspolitik om tilbagebetaling af variable lønandele i helt særlige tilfælde.

NKTs risikostyring og interne kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen er etableret for at sikre:

- At den finansielle rapportering giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation i overensstemmelse med gældende lovgivning, standarder og anden regulering.
- At koncernen anvender en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøver regnskabsmæssige skøn, som efter omstændighederne er rimelige.

Risikostyring og intern kontrol i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen er udformet med henblik på at begrænse risikoen for væsentlige fejl og kan alene skabe rimelig, men ikke absolut sikkerhed for, at uretmæssig brug af aktiver, tab og/eller væsentlige fejl og mangler undgås i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen.

Revisionsudvalget og direktionen vurderer systematisk væsentlige risici i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen samt overholdelse af væsentlige, tilknyttede interne kontroller. Bestyrelsen orienteres løbende.

Revisionsudvalgets arbejde bliver fastlagt i en årsplan, der godkendes af bestyrelsen. Hovedtemaerne i årsplanen for 2013 er vist i figur 1. Af den fremgår bl.a., at Revisionsudvalget i forbindelse med aflæggelse af del- og årsrapporter skal overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen.

NKT består af en række juridiske enheder, der operationelt er struktureret således, at der under moderselskabet NKT Holding findes tre selvstændige forretningsområder. Disse er støttet af en række fælles-funktioner i NKT Holding.

Forretningsområderne har etableret ensartede systemer og procedurer, som er relevante for hvert enkelt område. Forretningsområderne opererer derfor dels med koncernpolitikkerne fra NKT og dels med egne politikker og forretningsgange, som tilgodeser virksomhedernes individuelle karakteristika.

NKT Holding har en proces, hvor væsentlige nøglekontrollers styrke bliver evalueret og rapporteret til koncernledelsen og revisionsudvalget. Dette giver øget transparens og ensartethed i det interne kontrolmiljø på koncernniveau. Ledelserne i forretningsområderne har ansvaret for at udarbejde og implementere relevante procedurer og politikker for deres forretningsområder samt implementere NKTs koncernpolitikker.

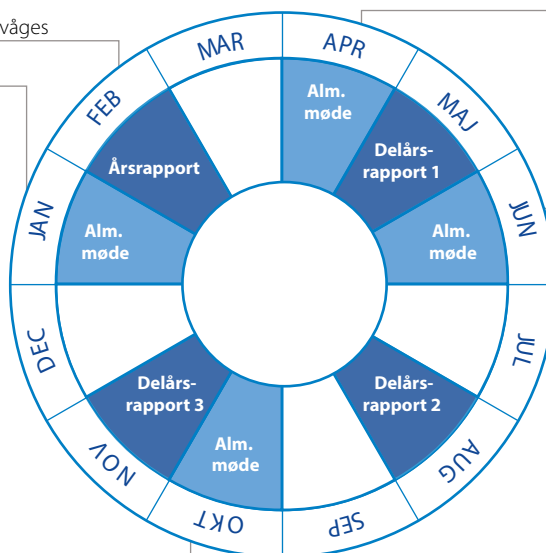
Fig. 1 Revisionsudvalgets årshjul

Udover de faste emner har møderne følgende dagsorden:

- Revisionsprotokol
- Ledelsens regnskaberklæring
- Revisors levering af ikke-revisionsydelse overvåges

- Hensigtsmæssighed af valgt regnskabspraksis vurderes
- Interne kontroller i regnskabsmæssige processer overvåges
- Egenbedømmelse af revisionsudvalgets arbejde
- Bestyrelsens og direktionens udgifter overvåges
- IT-sikkerhedspolitik overvåges
- EuroSox (§107b)

- Risikovurdering for tilsidesættelse af interne kontroller vurderes
- Revisionsprotokol i forb. med løbende revision drøftes
- Interne kontroller i regnskabsmæssige processer overvåges
- Successionsplan for økonomiledelse drøftes
- Ekstern revisor, aftale og honorar vurderes
- Behov for intern revisor/controlling vurderes



- Medlemmernes uafhængighed vurderes
- Årsplan mm. fastlægges

- Udvalgte regnskabsproblemstillinger behandles
- Revisionsstrategi for året udarbejdes
- Anbefalinger fra revisor
- Behov for intern revision/controlling vurderes
- IT-sikkerhedspolitik mm. drøftes
- Skatte-, moms- og afgiftspolitik
- EuroSox (§107b) scope mm. fastlægges

En række øvrige emner behandles på møderne.

Almindelige møder - faste emner

- Overholdelse af gældende lovgivning i forhold til regnskabsaflæggelse
- Overholdelse af treasury manual
- Whistleblower rapportering
- Tiltag iværksat af revisionsudvalget drøftes
- Tiltag iværksat af bestyrelsen drøftes

Møde om del- og årsrapporter - faste emner

- Gennemgang af rapporter
- Anvendt regnskabspraksis og regnskabsmæssige skøn
- Udkast til forventninger for året
- Indstilling af del- eller årsrapport
- Anbefalinger til bestyrelsen

NKTs arbejde med EuroSox i 2013 og 2014

NKT har til stadighed fokus på at udvikle arbejdet med EuroSox. De seneste par år har mere end 90% af koncernens omsætning været omfattet af evaluerings- og rapporteringsprocedurerne for regnskabsprocesserne. De resterende 10% omfatter en række mindre dattervirksomheder, der tilsammen vurderes som værende uvæsentlige for koncernen i forhold til risikoen for fejl i koncernregnskabet.

I 2013 har NKT fortsat arbejdet med at styrke nøglekontroller i regnskabsprocesserne samt styrke de generelle IT kontroller. Kontrollerne i regnskabsprocesserne og de generelle IT kontroller blev vurderet på koncern- og forretningsområdeniveau baseret på en risikovurdering. Styrken af nøglekontrollerne og de generelle IT kontroller er evalueret og rapporteret til koncern-direktionen og revisionsudvalget. NKT fokuserer fortsat på at sikre, at kontrolmiljøet og IT sikkerheden i fremtiden er på et højt niveau.

I 2014 vil NKT fortsætte med at udvide antallet af enheder underlagt EuroSox samt følge den planlagte styrkelse af nøglekontroller og generelle IT kontroller.

Figur 2 viser hovedelementerne i NKTs interne kontrol- og risikostyringsystemer i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen.

Kontrolmiljø

Koncernledelsen er sammensat, så relevante kompetencer er til stede vedrørende risikostyring og vurdering af intern kontrol i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen.

Revisionsudvalget har bl.a. til opgave at overvåge NKTs risikostyring og det interne kontrolsystem i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen. Kommissoriet findes på www.nkt.dk/about-nkt/nkt-management/board-of-directors/committees/terms-of-reference-for-the-audit-committee.aspx.

Bestyrelsen bliver løbende orienteret om drøftelserne i revisionsudvalget. Revisionsudvalget forbereder bestyrelsens behandling af og beslutninger om risikostyring og intern kontrol i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen.

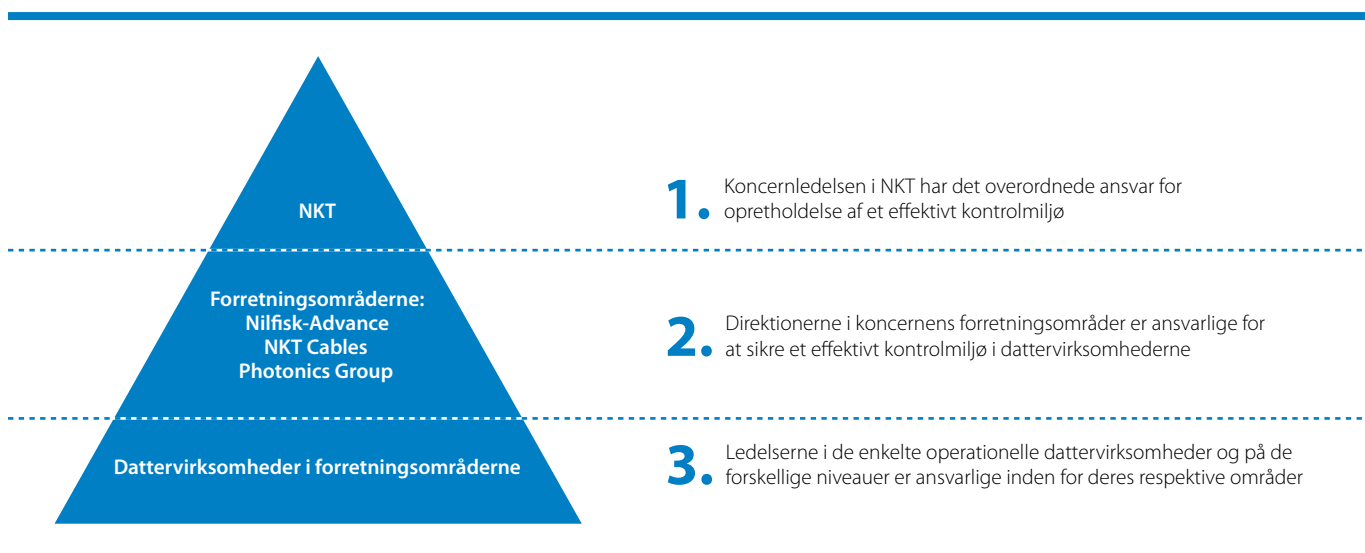
Koncernledelsen og direktionen i forretningsenhederne vurderer løbende organisationsstrukturen og bemanningen på væsentlige områder, bl.a. i relation til risikostyring og intern kontrol i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen.

NKT er direkte og indirekte ejer af over 100 virksomheder verden over. Hoveddelen af aktiviteterne er i Europa og Nordamerika. Over de seneste år er aktiviteterne i Asien vokset betydeligt. De mange enheder og den geografiske spredning med deraf forskellige kulturer er forhold, som gør, at risikostyring og intern kontrol i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen er afgørende for at sikre, at den finansielle rapportering giver et retvisende billede.

Bestyrelsen og koncerndirektionen har vedtaget politikker, manualer, procedurer m.v. for væsentlige områder i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen, herunder etiske retningslinjer, regnskabsmanual, finanspolitik og skattepolitik. Baseret på dette har forretningsområderne hver især implementeret manualer og politikker, som blandt andet omfatter overordnede procedurer for attestation, autorisation, afstemning, analyser af resultater og personadskillelse.

NKT fører overordnet tilsyn med at de nævnte politikker efterleves. NKT har desuden en whistleblower-ordning, hvor medarbejdere anonymt kan rapportere om tilsidesættelse af regler, politikker og etiske standarder på en række områder. Revisionsudvalget orienteres kvartalsvis om de indkomne rapporteringer og ved behandling af væsentlige indrapporteringer involveres revisionsudvalget løbende.

Fig. 2 Struktur for kontrolmiljø



Risikovurdering

Bestyrelsen og koncerndirektionen foretager mindst én gang årligt en overordnet vurdering af NKTs risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen, som bl.a. omfatter årets væsentlige akquisitioner. Formålet med denne risikovurdering er at identificere de processer i regnskabsaflæggelsen, som med størst sandsynlighed indeholder væsentlige fejlinformationer. Der er større risiko for fejl ved de poster i regnskabet, der er baseret på skøn eller genereres ved komplekse processer, end der er for øvrige poster i regnskabet. På dette grundlag fastlægges en plan for, hvorledes de væsentligste risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen styres, henholdsvis elimineres eller reduceres til et acceptabelt niveau. Under afsnittene 'Regnskabsmæssige skøn og vurderinger' i note 1.2 til koncerntilregnskabet i årsrapporten for 2013 redegøres for de områder, der skønnes at rumme de største risici for fejl.

Revisionsudvalget og koncerndirektionen tager som led i risikovurderingen stilling til risikoen for besvigelser og foranstaltninger for at eliminere eller reducere disse risici. Herunder vurderes koncerndirektionens muligheder for at tilsidesætte interne kontroller ('management override').

De væsentligste forretningsmæssige risici, som ligeledes påvirker regnskabsaflæggelsesprocessen, fremgår af afsnittene om Risiko-

Fig. 3 Væsentlige regnskabsposter

Regnskabspost	Kontrolmål
Omsætning	Fuldstændighed, nøjagtighed
Immaterielle aktiver	Værdiansættelse
Materielle aktiver	Værdiansættelse og tilstedeværelse
Entreprisekontrakter	Værdiansættelse
Varebeholdninger	Værdiansættelse og tilstedeværelse
Tilgodehavende	Værdiansættelse
Skatter og udskudt skat	Værdiansættelse
Kreditinstitutter	Fuldstændighed, præsentation og oplysning
Leverandørgæld	Tilstedeværelse og fuldstændighed

styring i ledelsesberetningen i årsrapporten for 2013.

De væsentligste og mest risikofyldte regnskabsposter i koncerntilregnskabet:

Herudover er der risiko vedrørende præsentation og oplysning for noterne.

Kontrolaktiviteter

Kontrolaktiviteterne tager udgangspunkt i risikovurderingen. Formålet med kontrolaktiviteterne er at sikre, at politikker, manualer, procedurer m.v., der er udstukket af bestyrelsen og koncerndirektionen i NKT såvel som i de enkelte forretningsområder, efterleves og at eventuelle fejl, afvigelser og mangler forebygges, opdages og rettes.

Der er etableret en formel rapporteringsproces for koncernens forretningsområder, der tager udgangspunkt i en budgetproces, og som efterfølgende omfatter månedlige, realiserede tal,

budgetafvigelser i forhold hertil samt Key Performance Indicators. Desuden ajourføres kvartalsvise skøn for året. Der stilles krav til regnskabsanalytisk kontrol af rapporteringspakkerne, som danner grundlag for interne og eksterne regnskaber.

Forretningsområderne har etableret egne rapporteringsprocesser, som tilgodeser koncernens rapporteringsproces og forretningsområdets særlige forhold. Der indhentes løbende supplerende oplysninger til brug for opfyldelse af eventuelle notekrav, andre oplysningskrav samt driftsanalyser.

Baseret på en på koncernniveau årlig top-down risikovurdering af de enkelte forretningsområder er der etableret minimumskrav til kontroller, afstemninger og regnskabsanalytisk gennemgang af de væsentligste dattervirksomheder og regnskabsposter i koncernen. Forretningsområderne foretager controllerbesøg i dattervirksomhederne, der blandt andet har til formål at teste kontrollernes effektivitet samt sikre, at virksomhederne lever op til henholdsvis koncernens og forretningsområdernes politikker og retningslinjer. Resultaterne af controllerbesøg rapporteres til den lokale ledelse, forretningsområdets direktion, revisionsudvalget og den eksterne revision. NKT Holding fører overordnet tilsyn med resultaterne af de udførte controllerbesøg.

NKT Holding indhenter årligt en regnskabserklæring fra hver enkelt rapporterende enhed i NKT om, at regnskabet er fuldstændigt og retvisende samt at effektive interne kontroller er etableret.

Information og rapportering

NKT opretholder informations- og rapporteringssystemer, som bl.a. har til formål at sikre, at regnskabsaflæggelsesprocessen er korrekt og fuldstændig, herunder at den finansielle rapportering er i overensstemmelse med lovgivningen, samt at NKTs interne kontrolprocedurer bliver overholdt.

Budgettering og forecasts udarbejdes ud fra de samme regnskabsprincipper som den løbende rapportering. Procedurerne tager desuden højde for, at reglerne om fortrolighed for

Ud af koncernens mere end 100 juridiske enheder er 45 rapporteringsenheder omfattet af selvevaluering og rapportering af regnskabskontroller og det dækker mere end 90% af koncernens omsætning

børsnoterede selskaber opretholdes samt at der rettidigt kan kommunikeres til investorer og øvrige interessenter. Politikker, rapporteringsinstrukser mv. opdateres, når det er nødvendigt.

Overvågning

Overvågningen af NKTs interne kontroller og risikostyring i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen sker løbende via formelle og uformelle procedurer og gennemføres på forskellige niveauer i NKT.

Overvågningen af kontrolmiljøet i koncernen foretages hovedsagelig af økonomifunktionerne og IT-afdelingerne i de respektive forretningsområder i form af controlling. Koncernledelsen vurderer årligt behovet for intern revision. Intern revision er p.t. fravalgt, idet kontrolmiljøet i bred forstand, herunder controlleraktiviteterne, vurderes at minimere værdien af intern revision.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollatet til bestyrelsen om væsentlige svagheder i NKTs interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Mindre væsentlige forhold rapporteres i management letters til koncerndirektionen samt direktionen for forretningsområderne, henholdsvis de enkelte koncernvirksomheder. Koncerndirektionen følger op på de påpegede svagheder.

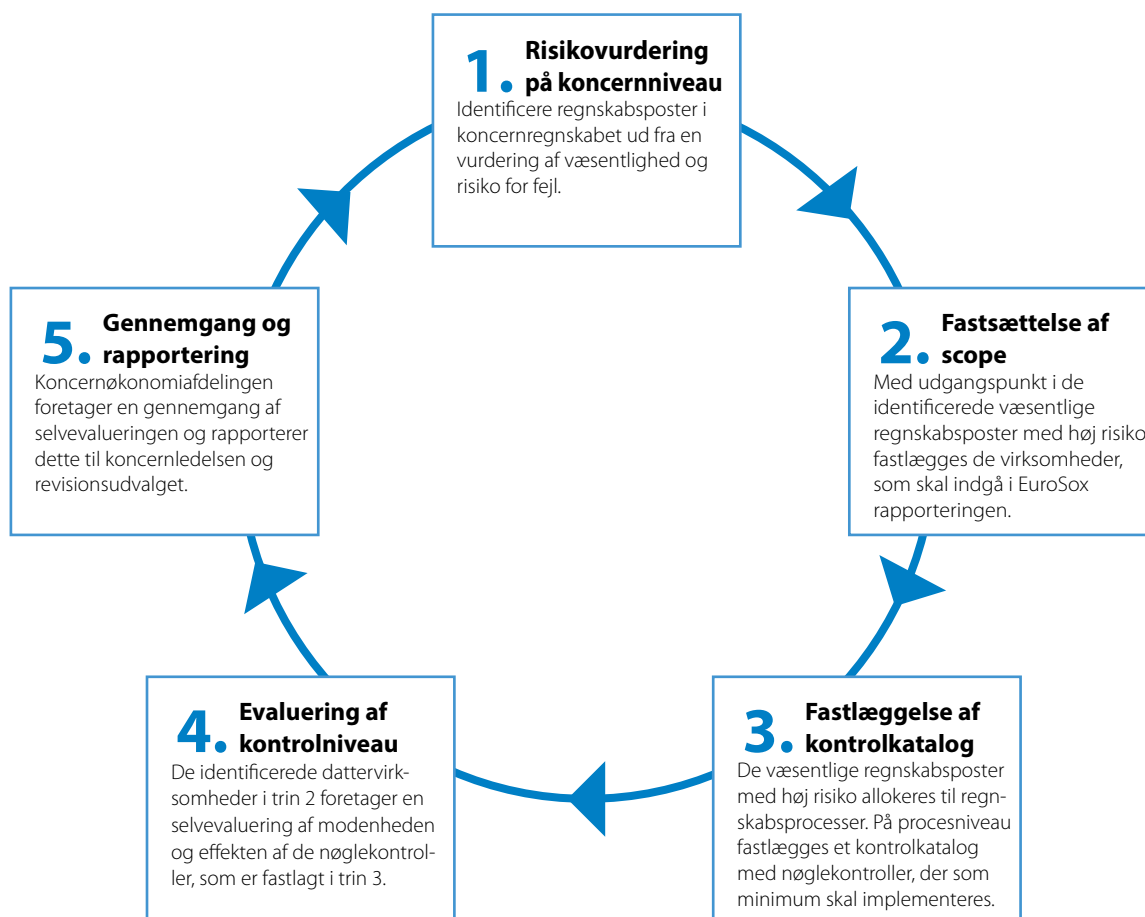
Koncerndirektionen og revisionsudvalget overvåger, at der reageres effektivt på rapporterede svagheder samt at aftalte tiltag i relation til risikostyring og interne kontroller for regnskabsaflæggelsesprocessen implementeres som planlagt.

NKT anvender ensartede IFRS-regler, som er anført i koncernens og forretningsområdernes regnskabsmanual. Overholdelse af regnskabsmanualen for forretningsområderne overvåges løbende af direktionerne i forretningsområderne, mens NKT Holding overordnet overvåger, at forretningsområderne overholder regnskabsmanualen for koncernen. Der indhentes årlige bekræftelser om overholdelse af bestemmelserne i regnskabsmanualen vedrørende indregning, måling og præsentation (regnskaberklæring) fra hver enkelt rapporterende enhed i NKT koncernen.

Udførlige månedsvise regnskabsdata og kvartalsvise opdateringer af forventninger (forecasts) rapporteres fra dattervirksomhederne til direktionerne i forretningsområderne. Dataene analyseres og overvåges af direktionen i forretningsområderne, og konsoliderede data for forretningsområderne rapporteres til NKT Holding, der analyserer og overvåger de konsoliderede data for forretningsområderne og den samlede koncern.

Fig. 4 Proces for risikostyring og intern kontrol

Arbejdet med risikostyring og intern kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen er bl.a. tilrettelagt ud fra en 5-trins model:



Baseret på en årlig vurdering af, hvilke poster der er risikofyldte og væsentlige i relation til regnskabsafslæggelsesprocessen, har NKT en proces, hvor de væsentligste og mest risikofyldte dattervirksomheder i forretningsområderne udfører en selvevaluering af kontrollerne. Se figur 4 om proces for risikostyring og intern kontrol. Resultatet af selvevalueringen rapporteres til forretningsområdernes ledelser samt til NKT Holding. Det samlede billede drøftes med NKT Holding, der opsamler og sammenfatter resultaterne, som forelægges revisionsudvalget. Derefter orienteres bestyrelsen.

NKTS LEDELSESORGANER

Bestyrelsen

Bestyrelsen har ni medlemmer, ledet af formand Jens Due Olsen. Seks medlemmer er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling og tre er medarbejdervalgt for fire år. De medarbejdervalgte medlemmer er alle mænd. De generalforsamlingsvalgte medlemmer udgøres af fem mand og en kvinde. Af de seks generalforsamlingsvalgte medlemmer bor de fire i Danmark, mens to bor i hhv. Sverige og Schweiz.

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har siddet i NKTS bestyrelse i mindre end 12 år og er i øvrigt at betragte som uafhængige ifølge definitionen i anbefalingerne fra 'Komiteen for god Selskabsledelse'.

Bestyrelsen repræsenterer erfaring fra dansk og internationalt erhvervsliv indenfor industri, energi og højteknologi. På side 41-42 i årsrapporten 2013 er NKTS bestyrelse præsenteret med bl.a. særlige kompetencer, uafhængighed, alder, hverv samt det antal NKT aktier, de måtte eje i både 2013 og 2012. Hvert medlems honorar for arbejdet i NKTS bestyrelse er oplyst på www.nkt.dk under About NKT/Board of Directors.

Der holdes minimum fem ordinære bestyrelsesmøder om året i forbindelse med regnskabsafslæggelse og generalforsamling.

Koncerndirektionen

I august 2013 har NKT indført en ny governancestruktur, hvor bestyrelsen fremover driver koncernens tre forretningsområder med direkte reference til bestyrelsen. Som konsekvens heraf blev NKTS koncerndirektion tilpasset og består nu af koncerndirektør & CFO, Michael Hedegaard Lyng. Moderselskabet NKT Holding drives fortsat som kompetencecenter for bl.a. Investor Relations, compliance, økonomi, samt juridiske og finansielle forhold. Koncerndirektionen og funktionscheferne i NKT er præsenteret på side 43 i årsrapporten 2013.

Udvalg

Bestyrelsen har nedsat i alt seks udvalg. Revisionsudvalget, etableret i 2009, Nomineringsudvalget og Vederlagsudvalget, begge etableret i 2010, samt tre arbejdsudvalg etableret i 2013; et for hvert af koncernens tre forretningsområder.

Udvalgene udgøres fra 2014 af:

Udvalg	Medlemmer
Revisionsudvalget	Lone Fønss Schrøder (fmd.) og Jens Maaløe
Nomineringsudvalget	Kurt B. Pedersen (fmd.) og Lars S. Sørensen
Vederlagsudvalget	Lone Fønss Schrøder (fmd.) og Jens Due Olsen
Nilfisk-Advance	Jens Due Olsen (fmd.) og Lars S. Sørensen
NKT Cables	Jens Due Olsen (fmd.) og Kristian Siem
Photonics Group	Jens Maaløe (fmd.) og Jens Due Olsen

De tre nye arbejdsudvalg har baggrund i koncernens reviderede governancestruktur og skal sikre en styrkelse af det aktive ejerskab. Bestyrelsen besidder en række specifikke kompetencer, som i højere grad kan udnyttes for at stimulere værdiskabelsen i forretningsområderne. Derfor består hvert arbejdsudvalg af to bestyrelsesmedlemmer, som sammen med koncerndirektøren månedligt holder møde med ledelserne i forretningsområderne.

Revisionsudvalget har for regnskabsåret 2013 haft otte møder. Nomineringsudvalget har haft tre møder og har bl.a. initieret den årlige vurdering af de enkelte bestyrelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt ændringen af selskabets governancestruktur. Vederlagsudvalget har haft tre møder og har bl.a. forestået indstilling af bestyrelseshonorar for bestyrelsen samt udarbejdet udkast til revideret vederlagspolitik, som indstilles til godkendelse på generalforsamlingen den 25. marts 2014.

Kommissorierne for Revisions-, Nominerings- og Vederlagsudvalgene kan ses på www.nkt.dk under About NKT/Board of Directors/Committees. Udvalgsmedlemmernes særlige kompetencer er beskrevet samme sted.

Bestyrelsens evaluering

Bestyrelsen gennemfører årligt en selvevaluering for at synliggøre kompetencer, vurdere det enkelte medlems indsats og definere fremtidige fokusområder i bestyrelsesarbejdet. Selvevalueringen for indeværende generalforsamlingsperiode er foretaget før generalforsamlingen.

I forlængelse af bestyrelsens selvevaluering foretages en evaluering af koncerndirektionen dels i relation til samspillet imellem bestyrelse og koncerndirektion og dels i forhold til kompetencer. Evalueringen har form af en drøftelse i bestyrelsen, og formanden præsenterer konklusionerne for koncerndirektionen.