

Lovpligtig redegørelse

for virksomhedsledelse 2009

Denne lovpligtige redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107b, er en del af ledelsesberetningen i årsrapporten for 2009 og dækker regnskabsperioden 1. januar - 31. december 2009

Redegørelsen er opdelt i tre afsnit:

- **God selskabsledelse**, som indeholder en redegørelse om NKTs arbejde med anbefalingerne om god selskabsledelse,
- **EuroSox**, som indeholder en redegørelse for hovedelementerne i NKTs interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen,
- **NKTs ledelsesorganer**, som indeholder en redegørelse for sammensætningen af bestyrelse, herunder bestyrelsesudvalg og koncerndirektion.

Redegørelsens afsnit om god selskabsledelse er ikke omfattet af revisors udtalelse om ledelsesberetning i årsrapporten. Oplysningerne om EuroSox og sammensætning af NKTs ledelsesorganer er omfattet af revisors udtalelse om ledelsesberetningen i NKTs årsrapport.

God selskabsledelse

Det ligger i direkte forlængelse af NKTs værdier om det langsigtede ejerskab at drive koncernen ud fra anbefalingerne om god selskabsledelse, sådan som de er udarbejdet af 'Komiteen for god Selskabsledelse'. Selskaber, der er noteret på børsen, skal enten følge anbefalingerne eller forklare, hvorfor anbefalingerne i givet fald ikke følges. NKT er i fuld overensstemmelse med 'følg-eller-forklar' principperne, og har i 2009 opdateret sin Corporate Governance beskrivelse på hjemmesiden. På ét område afviger NKTs

praksis fra det anbefalede, nemlig omkring bestyrelsesmedlemmers antal bestyrelsesposter i andre selskaber. I NKTs bestyrelse er der enkelte medlemmer, som overskrider anbefalingerne. NKTs bestyrelse mener dog ikke, at det indvirker negativt på disse medlemmers engagement og indsats for NKT.

Transparensen omkring virksomheden ligger i forlængelse af NKTs grundlæggende værdier om at matche den verden, koncernen er en del af som et kompetent, troværdigt, åbent og kvalitetsbevidst selskab. Således kan man på hjemmesiden læse en præsentation af hvert bestyrelsesmedlem med angivelse af de særlige kompetencer, der er relevante for engagementet i NKT, antal aktier i NKT, honorarets størrelsesorden og øvrige bestyrelsesposter. En kort præsentation af koncerndirektionen er desuden medtaget på side 42-43 i årsrapporten for 2009. Bestyrelsens aflønning vedtages årligt på generalforsamlingen. På generalforsamlingen i 2009 vedtog man på indstilling fra bestyrelsen midlertidigt at nedsætte bestyrelsens vederlag i 2009 med 10% i forhold til vederlaget i 2008. Som begrundelse henviste bestyrelsesformanden til nedgangen i realøkonomien og bestyrelsens ønske om at stå solidarisk med aktionærerne.

Direktionens aflønning forhandles af bestyrelsen og fremgår af note 28 til koncerntregnskabet for 2009. Derudover aflønnes direktionen med aktieoptioner, som ligele-

des fremgår af note 28 og 29 til koncerntregnskabet for 2009 samt oplyses direkte til fondsbørsen.

Et nyt website blev lanceret i foråret 2009 med en mere logisk og informativ udformning, som giver aktionærerne bedre mulighed for at orientere sig om aktien og koncernen. I 2009 deltog koncerndirektionen i ca. 200 danske og udenlandske investormøder og herudover var NKT vært ved kapitalmarkedsdage med besøg hos NKT Cables i Tyskland og Nilfisk-Advance i Ungarn og med indlæg fra Photonics Group.

Evaluering af bestyrelsen foregår hvert andet år og havde i 2007 form af en selv-evaluering. I indsatsen for til stadighed at videreudvikle bestyrelsens arbejdsform har bestyrelsen i 2009 benyttet et eksternt konsulentfirma til at vurdere arbejdet i bestyrelsen. Målet med evalueringen har været at synliggøre bestyrelsens styrker og rette opmærksomheden mod fremtidige fokusområder i bestyrelsesarbejdet.

Evalueringen er sket i form af individuelle interviews med bestyrelsens og direktionens medlemmer. Konklusionerne er præsenteret i en rapport og derefter drøftet på et bestyrelsesmøde. Konklusionerne er offentligt tilgængelige via NKTs website.

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. Evalueringen har form som en samlet drøftelse mellem bestyrelsens medlemmer og konklusionerne videregives herefter af bestyrelsesformanden til den administrerende direktør.



Center for Corporate Governance ved Copenhagen Business School har i august 2009 scoret NKT til 100% at være i overensstemmelse med 'følg-eller-forklar' princippet, som det beskrives af 'Komiteen for god Selskabsledelse'. På NKTs hjemmeside, www.nkt.dk, findes en gengivelse af anbefalingerne og beskrivelse af, hvordan NKT efterlever dem. Anbefalingen af 'God selskabsledelse' er tilgængelig på www.corporategovernance.dk

De senere år har bestyrelsen gennemført besøg på flere af koncernens virksomheder. I 2009 har et bestyrelsesmøde været holdt i Birkerød hos NKT Photonics. Senere på året rejste bestyrelsen til Køln, Tyskland, hvor NKT Cables har bygget en af verdens mest moderne højspændingskabelfabrikker. Derefter rejste bestyrelsen til Budapest, Ungarn, hvor Nilfisk-Advances fabrik har været omdrejningspunkt for dele af årets strukturelle aktiviteter.

Uddrag af bestyrelsevaluering:

"Evalueringen viser, at der hersker et særdeles godt og åbent arbejdsklima i NKT Holdings bestyrelse, hvilket sikrer et effektivt samarbejde med god udnyttelse af bestyrelsens samlede kompetencer og brede erfaringsgrundlag. I sit arbejde handler bestyrelsen ud fra et overordnet helhedsperspektiv.

Den verdensomspændende økonomiske krise har også sat sit præg på bestyrelsens arbejdsform, således at man har engageret sig dybere indenfor visse områder - især det finansielle. Traditionelt har det strategiske område udgjort en væsentlig del af bestyrelsesarbejdet, og det er bestyrelsens ambition igen at investere mere tid til strategiske drøftelser".

I 2009 etablerede bestyrelsen et revisionsudvalg, som i 2009 har holdt seks møder. Det er revisionsudvalgets opgave at overvåge selskabets regnskabsaflæggelse, risikostyring og det interne kontrolmiljø i relation til regnskabsaflæggelsen samt den lovlige revision af årsregnskabet og revisors uafhængighed. Udvalget, der begyndte arbejdet i april 2009, består af 2 bestyrelsesmedlemmer.

Da 'Komiteen for god Selskabsledelse' i 2009 skulle have nye medlemmer, udpegede daværende økonomi- og erhvervsminister Lene Espersen NKTs administrerende direktør Thomas Hofman Bang som ét af fem nye medlemmer. Komiteen har i slutningen af 2009 foreslået ændringer til de nuværende anbefalinger, som forventes vedtaget i 2010.

EuroSox

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
- valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af de regnskabsmæssige skøn, som efter omstændighederne er rimelige.

Risikostyring og intern kontrol i relation til regnskabsaflæggelsen 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 i forbindelse med regnskabsaflæggelsen undgås.

Koncernledelsen har det overordnede ansvar for NKTs risikostyring og interne kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Direktionerne i koncernens respektive forretningsområder er ansvarlige for at sikre et effektivt kontrolmiljø i forbindelse med regnskabsaflæggelsen for de respektive forretningsområder. Lederne i de enkelte enheder og på forskellige niveauer er ansvarlige inden for deres respektive områder.

Revisionsudvalget og koncernledelsen vurderer systematisk og kontinuerligt væsentlige risici i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen samt overholdelse af væsentlige interne kontroller vedrørende regnskabsaflæggelsesprocessen. Bestyrelsen orienteres løbende.

Revisionsudvalgets arbejde fastlægges i en årsplan, som godkendes af bestyrelsen. Af den fremgår det, at revisionsudvalget i forbindelse med aflæggelse af kvartalsmeddelelser og årsrapporter skal overvåge regnskabsaflæggelsesprocessen. Faste procedurer er etableret bl.a. med fokus på opdatering af regnskabsstandarder mv., gennemgang af poster med en høj grad af regnskabsmæssige skøn, poster af engangskaraktér, tjekliste vedrørende præsentationer mv.

Risikostyring og intern kontrol i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen har hidtil hovedsageligt været drevet i forretningsområderne med kun overordnet styring fra NKT Holdings side. Således har hovedparten af koncernpolitikker mv., som risikostyring og intern kontrol i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen er baseret på, været etableret i forretningsområderne for at tilgodese de enkelte forretningsområders specielle karakteristika. I de senere år har NKT Holding haft øget fokus på kontrolmiljøet og på etablering af ensartede politikker og forretningsgange.

Der er foretaget tilpasninger i form af nye og opdaterede politikker, procedurer mv. i 2009, som dog ikke ændrer grundlæggende på kontrolmiljøet. Arbejdet med bestemmelsen om risikostyring og intern kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen har skabt øget transparens og ensartethed i det interne kontrolmiljø i koncernen. Indsat-

Kommissorium for Revisionsudvalget er tilgængeligt på NKTs hjemmeside under fanbladet 'NKT Holding' og menupunktet 'NKT og omverdenen/Revisionsudvalg'

sen har bl.a. været baseret på processen, som er beskrevet i figuren nedenfor.

Nedenfor er medtaget en mere detaljeret beskrivelse af hovedelementerne i NKTs interne kontrol- og risikostyringssystemer i forbindelse med regnskabsaflæggelse:

Kontrolmiljø

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

Bestyrelsen har etableret et revisionsudvalg, som bl.a. har til opgave at overvåge NKTs risikostyrings- og interne kontrolsystem i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Koncernledelsen orienteres løbende om drøftelserne i revisionsudvalget.

Revisionsudvalget forbereder bestyrelsens behandling af og beslutninger om risikostyring- og intern kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Ansvaret for den daglige opretholdelse af et effektivt kontrolmiljø samt risikostyrings- og internt kontrolsystem i forbindelse med regnskabsaflæggelsen ligger hos koncernledelsen. Direktionerne i koncernens respektive forretningsområder er ansvarlige for at sikre et effektivt kontrolmiljø samt risikostyrings- og internt kontrolsystem i forbindelse med regnskabsaflæggelsen for de respektive forretningsområder. Lederne på forskellige niveauer er ansvarlige inden for deres respektive områder.

Koncernledelsen vurderer løbende organisationsstruktur og bemanning på væsentlige områder bl.a. i relation til risikostyring og

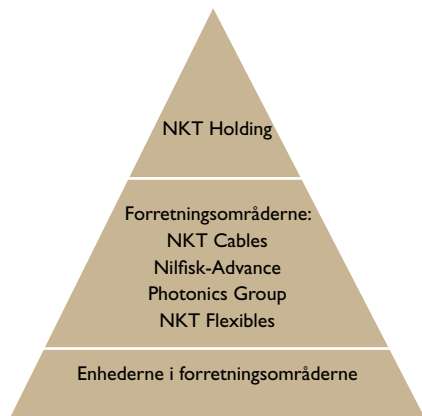
intern kontrol i forbindelse med regnskabsaflæggelsesprocessen. Bestyrelsen og/eller koncernledelsen har vedtaget politikker, manualer, procedurer m.v. inden for væsentlige områder i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder etiske retningslinjer, regnskabsmanual, finanspolitik og skattepolitik. Baseret på dette har forretningsområderne hver især implementeret en regnskabs- og/eller rapporteringsmanual, som blandt andet omfatter overordnede procedurer for attestations, autorisation, afstemning, analyser af resultater og personadskillelse. NKT Holding fører overordnet tilsyn med at de ovennævnte politikker m.v. efterleveres på væsentlige områder af de enkelte forretningsområder.

Koncernledelsen rapporterer i forbindelse med regnskabsaflæggelsen om over-

Regnskabsaflæggelse: 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:





- 1 *Koncernledelsen i NKT Holding har ansvaret for opretholdelse af et effektivt kontrolmiljø i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen.*
- 2 *Direktionen i koncernens respektive forretningsområder er ansvarlig for at sikre et effektivt kontrolmiljø i det respektive område.*
- 3 *Lederne i de enkelte operationelle enheder og på forskellige niveauer er ansvarlige inden for deres respektive områder.*

holdelsen af relevant lovgivning samt andre forskrifter til revisionsudvalget og bestyrelsen.

Risikovurdering

Der er større risiko for fejl ved de poster i regnskabet, der er baseret på skøn eller genereres gennem komplekse processer, end for øvrige poster i regnskabet. Under afsnittene 'Regnskabsmæssige skøn og vurderinger' i note 1 til koncernregnskabet i årsrapporten for 2009 redegøres for de områder, der skønnes at rumme de største risici for fejl.

Koncernledelsen foretager en overordnet risikovurdering af risici i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen, bl.a. omfattende væsentlige akkvisitioner foretaget i året. På dette grundlag fastlægges en plan for, hvorledes de væsentligste risici i forbindelse med regnskabsafslæggelsesprocessen styres, henholdsvis elimineres og/eller reduceres til et acceptabelt niveau.

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 og den øvrige ledelses muligheder for at tilsidesætte interne kontroller. Bestyrelsen orienteres herom.

Beslutninger om tiltag med henblik på eliminering eller reduktion af risici baseres på en vurdering af væsentlighed og sandsynlighed for at risikoforholdet opstår.

De væsentligste forretningsmæssige risici, som ligeledes påvirker regnskabsafslæggelsen, fremgår af afsnittet 'Risikoforhold' i årsrapporten for 2009.

Kontrolaktiviteter

Kontrolaktiviteterne tager udgangspunkt i risikovurderingen. Målet med kontrolaktiviteterne er at sikre, at politikker, manualer, procedurer m.v. der er udstukket af bestyrelsen og koncerndirektionen henholdsvis af de enkelte forretningsområder, efterleves ligesom NKT ønsker at forebygge, opdage og rette eventuelle fejl, afvigelser og mangler m.v.

Der er etableret en formel koncernrapporteringsproces for koncernens forretningsområder, der tager udgangspunkt i en budgetproces og som efterfølgende omfatter månedlige, realiserede tal, budgetafvigelser i forhold hertil samt Key-Performance-Indicators m.v. Desuden ajourføres kvartalsvis skøn for året. Krav til regnskabsanalytisk gennemgang mv. af rapporteringspakkerne, som danner grundlag for interne og eksterne regnskaber, er etableret. Forretningsområderne har etableret rapporteringsprocesser, som tilgodeser koncernens rapporteringsproces og forretningsområdets særlige driftsmæssige forhold.

Der indhentes løbende supplerende oplysninger til brug for opfyldelse af eventuelle notekrav, andre oplysningskrav samt driftsanalyser.

Baseret på risikovurderingen er der etableret minimumskrav til kontroller, afstemninger og regnskabsanalytisk gennemgang for de væsentligste enheder og regnskabsposter i koncernen. Forretningsområderne foretager derudover controllerbesøg, der blandt andet har til formål ud fra en risikovurdering at vurdere enhedernes kontrolmiljø og sikre, at enhederne lever op til henholdsvis koncernens og forretningsområdernes politikker m.v. Resultaterne af controllerbesøg rapporteres til direktionen for forretnings-

området, den eksterne revision og den lokale ledelse. NKT Holding fører overordnet tilsyn med resultaterne af de udførte controllerbesøg.

For NKT Cables har antallet af controllerbesøg i 2009 været begrænset som følge af organisatoriske ændringer. Øvrige interne procedurer kompenserer til dels herfor og der vil for 2010 blive sat fokus på controlling.

Ledelsen indhenter årligt en regnskabsberklæring fra hver enkelt rapporterende enhed i NKT om at regnskabet er fuldstændigt og retvisende.

Information og rapportering

NKT opretholder informations- og rapporteringssystemer, som bl.a. sikrer, at kravene til regnskabsafslæggelsen, herunder ekstern finansiel rapportering i overensstemmelse med lovgivning og forskrifter er korrekte og fuldstændige. Budgettering og forecast udarbejdes ud fra de samme regnskabsprincipper, som den løbende rapportering. Procedurene tager desuden højde for at reglerne om fortrolighed for børsnoterede virksomheder opretholdes samt at der rettidigt kan kommunikeres til investorer mv. Politikker mv. opdateres, når det er nødvendigt og gennemgås mindst én gang om året. Disse er - sammen med andre politikker m.v., - der er relevante for intern kontrol vedrørende regnskabsafslæggelsesprocessen, så som retningslinjer for anlægsinvesteringer, kreditfaciliteter mv. tilgængelige for NKTs medarbejdere.

Overvågning

Ethvert risikostyrings- og kontrolsystem skal løbende overvåges, kontrollers og kvalitetssikres for at sikre at det er effektivt. Overvågningen sker ved løbende og perio-



diske vurderinger og kontroller på forskellige niveauer i NKT.

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

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

Baseret på en vurdering af, hvilke poster der er risikofyldte og væsentlige i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen (risikovurderingen), har NKT implementeret en proces i henhold til hvilken de væsentligste og mest risikofyldte enheder i forretningsområderne udfører en selvevaluering af kontrollerne. Resultatet heraf rapporteres til forretningsområdernes ledelse samt NKT Holding. Det samlede billede heraf drøftes med NKT Holding, der opsamler og sammenfatter resultaterne, som forelægges revisionsudvalget. Derefter orienteres bestyrelsen.

De generalforsamlingsvalgte revisorer rapporterer i revisionsprotokollatet til bestyrelsen om væsentlige svagheder i NKTs interne kontroller i forbindelse med regnskabsaflæggelsen. Mindre væsentlige forhold rapporteres i Management Letters til koncerndirektionen samt direktionen for forretningsområderne. Koncernledelsen følger op på de påpegede svagheder mv.

Revisionsudvalget overvåger, at koncerndirektionen reagerer effektivt på eventuelle svagheder og/eller mangler samt at aftalte tiltag i relation til styrelse af risikostyring og interne kontroller i relation til regnskabsaflæggelsesprocessen implementeres som planlagt.

NKTs ledelsesorganer

NKTs ledelse består af bestyrelse og direktion. Bestyrelsen udgøres af ni personer; hvoraf tre er medarbejdervalgte, under ledelse af bestyrelsesformand Christian Kjær. Bestyrelsen har nedsat et udvalg; Revisionsudvalget, bestående to uafhængige medlemmer (Jens Due Olsen, formand, og Jan Trøjborg). Jens Due Olsen har desuden kvalifikationer indenfor regnskabsvæsen og revision. Der er ikke andre udvalg under bestyrelsen.

Direktionen består af tre personer; ledet af administrerende direktør Thomas Hofman-Bang og med deltagelse af koncerndirektør; CFO, Michael Hedegaard Lyng og koncerndirektør; CTO, Søren Isaksen.

Forretningsområderne i koncernen ledes af hver sin administrerende direktør med reference til NKT Holdings administrerende direktør Thomas Hofman-Bang.