

FORMANDENS BERETNING

[Slide]

[NKT Generalforsamling 2018]

Kære aktionærer,

Velkommen til generalforsamlingen i NKT, som på sin vis er i genkendelige rammer og format – og som samtidig er i en ny kontekst, da det er første gang siden 1989, at vi præsenterer årets resultater og aktiviteter uden Nilfisk.

[Fraspaltning af Nilfisk gennemført]

Fraspaltningen af Nilfisk som selvstændigt børsnoteret selskab blev vedtaget den 10. oktober 2017 og to dage senere blev det muligt at handle i to selvstændige aktier: Nilfisk og NKT. Dermed har hvert selskab nu en klart defineret investeringsprofil med et optimeret grundlag for en fremtidig udnyttelse af potentiale og værditilvækst. Samtidig sagde vi farvel til selskabsnavnet NKT Holding, så vi fremover hedder NKT A/S.

[NKT-aktiens udvikling]

I bestyrelsen har vi med tilfredshed konstateret, at den historiske beslutning om spaltning er blevet godt modtaget af vores aktionærer og investorer, hvilket også er kommet til udtryk i aktiernes udvikling.

Udviklingen i NKT-aktien blev naturligvis påvirket af fraspaltningen, hvor alle aktionærer fik tildelt én Nilfisk-aktie for hver NKT-aktie de havde på tidspunktet for spaltningen. NKT-aktien gav imidlertid stadig et afkast på 16% i 2017, hvis man antager, at de tildelte Nilfisk-aktier blev solgt og geninvesteret i NKT. Dog kan vi konstatere, at aktiens foreløbige udvikling i 2018 antages at være påvirket af lavere ordretilgang på højspændingskabler end forventet i løbet af det seneste år.

[2017 - et markant transformationsår]

Spaltningen var også afslutningen på dét, jeg vil kalde et markant transformationsår i NKT's historie.

Lad mig ud over dette nævne et par eksempler:

- Vi gennemførte det køb af ABB HV Cables, som blev annonceret i september 2016. Vi skabte dermed en førende global udbyder af kabelløsninger, fordi vi fik adgang til den jævnstrøms-teknologi, som vi forventer har et stort potentiale både inden for havvind og den fortsatte globale udbygning af elnettet;
- Med i det køb fulgte også verdens førende kabeludlægningskib, NKT Victoria, så vi nu tilbyder nøglefærdige løsninger til vores kunder, det vil sige, hvor vi selv har hele værdikæden fra design af kabler til installation;
- Vi præsenterede verdens første kommercielle 640 kV onshore jævnstrøms-højspændingskabel;
- Til sidst vil jeg nævne, at NKT Photonics også foretog et vigtigt opkøb i form af det schweiziske Onefive og dermed for første gang nåede en omsætning på over DKK 50 mio.

Alt dette skal vi fortsat eksekvere på i 2018 med henblik på at optimere vores selskaber. For kabelforretningens vedkommende drejer det sig om at stå godt rustet til at tage del i de muligheder vi ser

på mellemlang sigt inden for især højspændingskabler, og for fotonik-forretningens vedkommende fortsat at vokse, organisk og gennem opkøb, for at nå kommerciel skala.

--- kort pause ---

Jeg vil nu præsentere de finansielle resultater for 2017; først for hele koncernen og derefter for hvert af forretningsområderne.

[Finansielt resultat for 2017 som forventet]

Overordnet var det finansielle resultat som forventet og i tråd med de forventninger vi præsenterede i delårsrapporten for 3. kvartal; både med hensyn til omsætning og indtjening. I kabelforretningen var udviklingen primært drevet af Projects, det vil sige vores on- og offshore højspændingskabler. Det var samtidig de tilkøbte aktiviteter i denne division, der bevirkede, at afkast af den investerede kapital i 2017 faldt til 7,5% fra 9,3% forrige år. Det skal nok komme op igen i takt med at vi realiserer synergier fra opkøbet, som det også fremgår af vore finansielle mål på mellemlangt sigt. I NKT Photonics var det især Imaging & Metrology segmentet og de tilkøbte aktiviteter fra Onefive, der bidrog til vækst og indtjening.

[Kapitalstruktur]

Med hensyn til vores kapitalstruktur havde NKT ved udgangen af 2017 en nettorentebærende gæld på EUR 293,2 mio. Det var en stigning fra EUR -64,4 mio. ultimo 2016, som primært relateres til finansiering af opkøb og allokering af gæld i forbindelse med fraspaltningen af Nilfisk. Det er vores mål på mellemlangt sigt at holde den nettorentebærende gæld i niveauet 1,5x operationelt EBITDA, og ved udgangen af 2017 var NKT på 1,9x operationelt EBITDA.

Som følge af opkøbet af ABB's højspændings-aktiviteter i marts 2017 er der, som det også blev nævnt på den ekstraordinære generalforsamling i efteråret ikke finansielt råderum til udbyttebetaling for regnskabsåret 2017, da vi netop har fokus på at nedbringe vores gæld. Det er dog fortsat NKT's udbyttepolitik at udbetale cirka 1/3 af årets resultat, når kapitalstrukturen tillader det.

--- kort pause ---

[Årets udvikling i kabel-forretningen]

Jeg vil nu vende blikket mod udviklingen i vores kabelforretning.

[Førende global leverandør af højspændingskabler]

Som jeg allerede har nævnt, var 2017 stærkt præget af vores opkøb, af at sammensmelte de to organisationer og samtidig at holde fokus på at drive forretningen i den rigtige retning. Vi har set de første positive effekter af købet, mens størstedelen af de forventede synergieffekter ligger foran os og er afhængige af optimering af kapacitetsudnyttelsen på vores fabrikker i Karlskrona og Køln.

[Tilfredsstillende finansielt resultat i 2017]

NKT leverede et tilfredsstillende resultat i 2017. Omsætningen steg med EUR 308 mio. til EUR 1,058 mio. i standard metalpriser, hvilket svarer til EUR 1,42 mia. i markedspriser. Den stigning er primært drevet af de tilkøbte aktiviteter. Med den samme begrundelse blev operationelt EBITDA næsten fordoblet til EUR 138,3

mio., og EBITDA-marginen steg med 3,4%-points til 13,1%. Arbejdskapitalen var ekstraordinær lav ved udgangen af 2017 på EUR -106,5 mio. og kan også her tilskrives de opkøbte aktiviteter, idet vi på de store højspændingsprojekter får betaling før vi går i gang med at producere kablet. Som tidligere nævnt faldt afkast af den investerede kapital til 7,5%.

[NKT forretningsområder]

NKT består af tre forretningsområder:

- Projektforretningen, som omhandler højspændings off- og onshore projekter,
- Produktforretningen, som servicerer markedet for lav- og mellemspændingskabler såvel som installationskabler
- Service & Accessories, som bl.a. udgør installation af højspændingsprojekter, tilbehør og vores railway-aktiviteter

[Stabil eksekvering af projekter]

Projektforretningen, som efter opkøbet udgør små 60% af vores omsætning, eksekverede i 2017 tilfredsstillende på en række projekter til kommende havvindmølleparker, bl.a. verdens p.t. største havvindmølle park, det Ørsted-ejede Hornsea 1 projekt, som ligger cirka 120 km ud for kysten ved Yorkshire i England. Også vores kabeludlægningsskib NKT Victoria deltog med succes i en række installationsprojekter bl.a. i Skotland, Danmark og Belgien samt kabelreparationer på havet, bl.a. i Skagerrak.

[Ordreudvikling i Projekt-forretningen]

Vi fik i 2017 en stor ordre på Borssele Beta havvindmølleprojektet i Holland – efter at vi i 2016 fik Borssele Alpha ordren – og annoncerede, at vi blev valgt som 'foretrukken leverandør' på to engelske projekter, Morey East og Triton Knoll, betinget af at de to projekter når frem til en endelig investeringsbeslutning. Vi har i året således bevist vores førende rolle i det europæiske havvindmarked.

Samtidig må vi dog også erkende, at antallet af tildelte projekter i højspændingsmarkedet var på et relativt lavt niveau i 2017, og som følge deraf var ordreindtaget i segmentet lavere end forventet for NKT. Derfor forventer vi, at fabrikken i Karlskrona har en lavere kapacitetsudnyttelse i 2. halvår 2018. Vores offshore-kapacitet i København er fuldt booket i 2018, men de kontrakter, vi har med kunderne, gør, at vi ikke kan flytte rundt på produktionen mellem de to fabrikker.

[Øget fleksibilitet med fabrikker i København og Karlskrona]

For at øge fleksibiliteten i fremtiden arbejder vi målrettet med at kvalificere fabrikken i København til også at kunne producere jævnstrømskabler, hvor fabrikken i Karlskrona allerede kan klare både veksel- og jævnstrømskabler. Dermed står vi godt rustet til at tage del i den positive markedsudvikling vi forventer inden for både havvindmølle- og interconnectormarkedet på mellemlangt sigt.

[Salgskontor i USA for at tage aktiv del i fremtidige projekter]

Med vores teknologiske kunnen indenfor jævnstrømskabler var 2017 også året, hvor vi åbnede et salgskontor i USA. Vores førende teknologi gør, at vi er godt positioneret til at tage aktiv del i projekter baseret på vedvarende energikilder, som gradvis modnes på det amerikanske marked. På sigt kan Nordamerika udgøre et vigtigt vækstmarked for os som supplement til vores stærke position i Europa.

[Rammeaftaler drevet af tætte kunderelationer]

I Products-forretningen, som udgør vores salg af lav- og mellemspændingsprodukter, var årets udvikling svagt faldende, hvilket hovedsagelig skyldes et højt investeringsniveau på det tyske mellemspændingsmarked tilbage i 2016 samt et udfordrende polsk marked.

Vi har indgået en række vigtige rammeaftaler med forsyningsselskaber i bl.a. Frankrig, Sverige, Tjekkiet og Tyskland, og flere af dem er baseret på en mangeårig kunderelation og tæt samarbejde for at sikre kunden den bedste løsning. Dette er et vigtigt element i at sikre omsætning for de kommende år.

[Innovativ løsning til udnyttelse af bølgeenergi]

Et andet eksempel på tæt samarbejde om innovative løsninger er det svenske selskab Waves4Power, hvor vi sammen har drevet et pilotprojekt i Norge for udnyttelse af bølgeenergi. NKT har udviklet et ekstremt fleksibelt kabel, som transporterer energien til transformatorer på land. Efterfølgende har flere interesserede parter henvendt sig for et samarbejde.

[Vores vision]

Vi lancerede strategien EXCELLENCE 2020 i 2015. Med de seneste års markante udvikling af vores forretning har vi i efteråret 2017 revideret strategien for at tilpasse den til hvor vi er i dag og til de nye markedsmuligheder, der er opstået. Langt det meste af strategien er uændret, herunder vores vision om at være excellente i alt, hvad vi gør, at vi vil være den bedste kabelvirksomhed set med vores kunders og medarbejderes øjne, samt vores tre strategiske mål.

[EXCELLENCE 2020 segment-initiativer]

Det, vi har tilpasset, er de strategiske tiltag i de enkelte forretningsben og i de underliggende segmenter; herunder hvordan vi vokser i visse af disse, fortsat holder fokus på indtjeningen i andre og endelig hvordan vi får vendt udviklingen i to af vores segmenter.

Her vil jeg tilføje, at vi i 2017 har startet et såkaldt 'digital hub' i Berlin, hvor pt. fire medarbejdere arbejder - uafhængig af resten af virksomheden - på at udvikle digitale løsninger og på at være på forkant med de muligheder, der forventes at drive udviklingen i kabelbranchen i de kommende år. Vi forventer at kunne præsentere de første løsninger i løbet af 2018.

--- kort pause ---

[Årets udvikling i NKT Photonics]

[Finansielt resultat for 2017 – milepæl i omsætning]

NKT Photonics nåede i 2017 for første gang i selskabets historie en omsætning over EUR 50 mio.; helt præcist EUR 50,9 mio. Den organiske vækst blev 7%, drevet af segmentet Imaging & Metrology samt det tidligere omtalte Onefive-selskab, som blev købt i september 2017. Operationelt EBITDA blev EUR 3,5 mio., mens EBITDA-marginen blev 6,9%; en smule lavere end den udmeldte forventning om 10%, påvirket af hensættelser til et incitaments-program for ledende medarbejdere.

[NKT Photonics' forretningsområder]

NKT Photonics fremstiller og markedsfører produkter inden for

- 1) Imaging & Metrology, som er lasere, der gør det muligt at skabe billeder af meget små strukturer, f.eks. hudceller,
- 2) Sensing & Energy, som er lasere til brug i overvågnings- og måleudstyr, og
- 3) Material Processing, som er lasere, der ultra-nøjagtigt kan skære i hårde materialer som f.eks. glas og metal.

[Opkøb styrker NKT Photonics yderligere]

Material Processing er foreløbig det mindste forretningsområde i NKT Photonics, men samtidig dér, hvor væksten forventes at blive stærkest. Opkøbet af Onefive, som bragte cirka 40 medarbejdere og et produktionsanlæg i Schweiz til NKT Photonics, er nu godt på vej til at blive integreret i dette forretningsområde og gør selskabet til en førende spiller inden for dette felt.

[Strategi om at nå kommerciel skala]

Opkøbet er samtidig i tråd med strategien om at opnå kommerciel skala gennem både organisk og tilkøbt vækst. NKT Photonics har nu produktion i Danmark, Schweiz, England og Tyskland. En større produktion skaber også behov for at drive fabrikkerne mere effektivt og opnå synergieffekter på tværs, og derfor ansatte vi i 2017 selskabets første COO med ansvar for alle fabrikkerne.

I året har NKT Photonics desuden indgået en række nye rammeaftaler med store industrielle kunder og lanceret flere produkter, som åbner for nye forretningsmuligheder, som forventes at bringe vækst allerede i indeværende år.

--- kort pause ---

[Bestyrelsen]

[Bestyrelsens arbejde]

Vores ledelsesmodel, som vi indførte i 2013, fortsætter i det 'nye' NKT – dog med den ændring, at vi ikke længere har et bestyrelsesudvalg for kabelforretningen. Vi har, som vist bag mig, stadig mange møder både i bestyrelsen og i selskaberne, hvor vi har et tæt og aktivt samarbejde med lederne. Vi driver således fortsat kabel-forretningen og fotonik-forretningen som separate forretningsområder med direkte reference til bestyrelsen. Vi mener, at denne lidt atypiske ledelsesmodel har vist sig at være en fordel i NKT.

Vi vurderer også fortsat, at vi i bestyrelsen har de rette faglige kvalifikationer og den rette sammensætning til at drive NKT mod yderligere værdiskabelse. I bestyrelsens årlige selvevaluering har vi konkluderet, at bestyrelsen har en god samarbejdsform med aktive diskussioner om relevante emner og hvor vi ikke altid er enige når vi starter en diskussion, men hvor vi bliver enige i løbet af den. Der er en høj grad af gensidig tillid imellem bestyrelsesmedlemmerne. Vi har også konkluderet at vores governance model fungerer rigtigt godt og at samme gælder for de nedsatte komiteer. Vi mener også, at vi har været i stand til at træffe en række for selskabet vigtige beslutninger. Bestyrelsen har en høj arbejdsmoral og mødedeltagelse. Vi har identificeret et par forbedringsmuligheder, som primært går på en lidt mere stringent rapporteringsform fra vederlags og nomineringsudvalg.

[Slide: Genvalg af den generalforsamlingsvalgte bestyrelse]

Givet denne evaluering genopstiller alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Jeg sætter pris på, at alle fortsat ønsker at bidrage til den rejse, som NKT er på. Valg af bestyrelsesmedlemmer er punkt 7 på dagsordenen.

[Valg af medarbejderrepræsentanter til bestyrelsen]

Vi har tidligere i denne måned afholdt ordinært medarbejdervalg. Det afholdes hvert fjerde år og jeg er tilfreds med at se, at en række medarbejdere havde meldt sig som kandidater og med gode dagsordener. Der er tre medarbejdervalgte medlemmer i bestyrelsen og jeg er glad for at kunne byde velkommen til

Peter Wennevold, Sig Nissen Knudsen og Jack Ejlertsen, som indtager deres post, så snart denne generalforsamling er slut. Samtidig vil jeg gerne takke Niels-Henrik Dreesen, som har siddet i bestyrelsen som medarbejdervalgt medlem siden 2012, for de mange års samarbejde.

[Vederlag til bestyrelsen i 2018]

Som i de seneste år indstiller vi til generalforsamlingen et uændret vederlag til bestyrelsen, justeret for de to udvalg som ikke længere eksisterer.

[Vederlagspolitik efter fraspaltning af Nilfisk]

Som det fremgår af dagsordenen, og også af årsrapporten for 2017, indstiller vi til generalforsamlingens godkendelse en ny vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen i NKT A/S som følge af fraspaltningen af Nilfisk. Bestyrelsen vil, som i dag, modtage et grundbeløb samt tillæg for formands- og udvalgsposter, som er på niveau med sammenlignelige selskaber. Her skal jeg for en god ordens skyld lige tilføje at formandens evt. deltagelse i komitearbejde ikke udløser særskilt honorar. Bestyrelsen vil fortsat ikke deltage i incitamentsprogrammer.

Vi indstiller en væsentlig ændring i relation til aflønning af direktionen, idet vi i overensstemmelse med best practice på vederlagsområdet ønsker at ændre de langsigtede incitamentsprogrammer fra optionsaflønning til betingede aktieprogrammer. Værdien på tildelingstidspunktet er uændret i forhold til tidligere.

Overgangen skyldes et ønske om at lave en tættere kobling mellem de strategiske målsætninger og værdien af tildelingen og større symmetri mellem aktionærernes afkast og ledelsens langsigtede aflønning.

Det betingede aktieprogram fungerer på den måde at det pågældende ledelsesmedlem modtager aktier, der er betinget af opnåelsen af langsigtede finansielle mål henover de næste tre år. En for lav målopfyldelse resulterer i bortfald af aktietildelingen og en høj målopfyldelse resulterer i en maksimal tildeling. Dertil kommer, at værdien af de modtagne aktier om tre år ikke må udgøre mere end 3x den årlige løn – hvilket også er i tråd med god governance. Vederlagspolitikken er pkt. 9.2 på dagsordenen.

--- kort pause ---

[Tak til medarbejderne]

Jeg vil gerne takke alle medarbejdere for deres indsats i 2017 med at sikre, at kunderne vælger os som samarbejdspartnere og for at promovere vores unikke produkter og løsninger. Det er bestyrelsens og ledelsens ansvar at sætte retningen, og vi ved, at vores medarbejdere selv i omskiftelige tider tager opgaven på sig med at eksekvere og samtidig komme med nye ideer og forretningsmuligheder.

[Finansielle forventninger til 2018]

Der er også tradition for at vi orienterer om vores finansielle forventninger til indeværende år. Som tidligere guider vi særskilt på de to selskaber. Vi forventer, at kabelforretningen i 2018 leverer en omsætning på EUR 1,0-1,1 mia., dvs. omtrentlig på niveau med 2017, og et operationelt EBITDA på EUR 90-110 mio. Det er lavere end dét, vi realiserede i 2017, og det skyldes som sagt, at vi ikke ser fuld kapacitetsudnyttelse på vores fabrik i Karlskrona.

For NKT Photonics forventer vi en omsætning på EUR 65-70 mio. og EBITDA på cirka EUR 10 mio. Dette er en væsentlig stigning i forhold til 2017.

[2018 med fokus på eksekvering]

Jeg sagde indledningsvis, at 2017 var det største transformationsår i NKTs historie. Jeg ser 2018 som et år, hvor vi skal høste frugterne af vores integrerede organisation i kabelforretningen, holde fokus på at eksekvere på alle de strategiske tiltag vi har sat i værk, og sørge for at vi får ordrer på store højspændingsprojekter. I NKT Photonics vil fokus være at få fuld udnyttelse af de tilkøbte Onefive-aktiviteter og at fortsætte rejsen mod at opnå kommerciel skala.

Tak.