

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026**Bestyrelsesformand Lene Skoles indlæg**

2025 har været et skelsættende år for Ørsted. Vi har opnået solid fremgang på vores fire strategiske prioriteter i vores forretningsplan og samtidig navigeret solidt igennem flere eksterne hændelser, primært på det amerikanske marked. Selvom vi fortsat har meget arbejde foran os, er jeg tilfreds med de betydelige skridt, vi har taget for at skabe et stærkere, mere fokuseret, og mere konkurrencedygtigt Ørsted. En meget væsentlig del af dette var kapitaltilførslen på 60 milliarder kroner, som vi gennemførte i oktober. Jeg vil gerne bruge anledningen i dag til at udtrykke bestyrelsens og hele Ørsteds taknemlighed over for den tilslutning og opbakning, som I aktionærer har vist os. Den støtte har været helt afgørende, og vi er fuldt ud bevidste om det ansvar, der følger med.

Året 2025 startede med, at vi udpegede Rasmus Errboe som administrerende direktør for Ørsted, og i samme ombæring fremlagde vi en ny forretningsplan med en justeret strategisk retning. Vi valgte ikke længere at have et langsigtet vækst mål og reducerede vores investeringsprogram. Samtidig skærpede vi vores teknologiske fokus til havvind og vores geografiske fokus til Europa og udvalgte markeder i Asien og Stillehavsområdet.

Det er markeder med fortsat betydelig fokus på udbygning af havvind, og samtidig markeder hvor vi kan drage fordel af vores kompetencer og unikke differentiering inden for udvikling, konstruktion og drift af havvindmølleparker. De valg skal sikre, at vi fortsat er den globale markedsleder inden for havvind.

Vi etablerede fire nye strategiske prioriteter med det formål at sikre et stærkere og mere konkurrencedygtigt Ørsted. De fire prioriteter er:

- 1) at styrke vores kapitalstruktur
- 2) at levere på den igangværende udbygning af vores 8,1 GW havvindprojekter
- 3) at sikre en fokuseret og disciplineret tilgang til kapitalallokering
- 4) at forbedre vores konkurrenceevne.

Om lidt vil jeg gennemgå de væsentligste elementer af den fremdrift, vi har set inden for de fire strategiske prioriteter, men lad mig først sige nogle ord om, hvordan vi har styrket vores risikostyring og projektmodel.

På baggrund af vores læring over de seneste år, hvor vi, særligt i USA, har været ramt af flere eksterne hændelser, har vi arbejdet indgående med at styrke vores risikostyring på en række fronter. Lad mig nævne nogle af kerneelementerne.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

Vi er blevet langt mere disciplinerede i forhold til økonomiske forpligtigelser forud for endelige investeringsbeslutninger. Samtidig har vi indført en større fleksibilitet i forhold til tidsplaner, idriftsættelsesdatoer og tidsmæssig planlægning af investeringer for de enkelte projekter. Det giver os bedre mulighed for at reducere risiko og sikre værdiskabelse. Det kom blandt andet til udtryk i vores beslutning om at stoppe den igangværende udvikling af Hornsea 4-havvindprojektet i Storbritannien og i stedet rekonfigurere projektet. På grund af vores styrkede risikostyring sikrede vi, at der – relativt til den samlede projektøkonomi – var begrænsede økonomiske konsekvenser ved denne beslutning.

Vi har styrket leverandørstyring i vores projekter. Det gælder blandt andet ved at sikre potentiel reservekapacitet og dermed reducere afhængigheden af enkelte leverandører under opførelsen af projekter. Derudover følger vi tættere op på vores projekters fremdrift og ikke mindst arbejdet hos vores leverandører.

Desuden har vi for udvalgte projekter udviklet vores beredskabsplanlægning for at sikre en hurtig håndtering i tilfælde af, at de kunne blive påvirket af regulatorisk usikkerhed. Da de amerikanske myndigheder i april 2025 helt uventet udstedte et påbud til en anden udvikler, Equinor, om at indstille byggeriet af deres Empire Wind-projekt, forberedte vi os straks på tilsvarende scenarier for Ørsted.

Da først Revolution Wind-projektet i august 2025 modtog et tilsvarende påbud, og senere både Revolution Wind og Sunrise Wind-projekterne i december 2025 – sammen med tre andre havvindprojekter under opførelse – modtog tidsbegrænsede påbud om at indstille konstruktionsarbejdet, kunne vi derfor med det samme iværksætte vores detaljerede drejebog. Det gjorde at vi havde en hurtig og sikkerhedsmæssig forsvarlig nedlukning af konstruktionsarbejdet samt en omgående opstart af de politiske dialoger og juridiske processer med det formål at kunne genoptage konstruktionsarbejdet hurtigst muligt.

Endelig har vi – i både bestyrelsen og i ledelsen – fortsat arbejdet med at styrke vores overvågning og styring af risiko. På bestyrelsesniveau oprettede vi en Anlægsprojektkomité i 2024, og den komité foretager regelmæssige projektgennemgange og monitorering af projektrisici.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026**Styrket kapitalstruktur**

Jeg vil nu gennemgå de væsentligste tiltag, som vi har taget i 2025 i forhold til at styrke vores kapitalstruktur.

Som allerede nævnt var kapitaltilførslen på 60 milliarder kroner et helt afgørende element, som er med til at sikre, at vi fortsat har en solid kreditværdighed og kan realisere den fulde værdi af vores nuværende havvindportefølje samt forfølge de mest attraktive muligheder inden for havvind fremover.

Derudover tog størrelsen af kapitaltilførslen højde for den stigende usikkerhed omkring havvind i USA og var dermed tilpasset, således at vi også med potentielle negative udviklinger i USA fortsat vil være i stand til at levere på vores forretningsplan.

En anden del af den opdaterede finansieringsplan i forbindelse med kapitaltilførslen var vores mål om at indgå i partnerskaber og gennemføre frasalg, der skulle sikre os mere end 35 milliarder kroner i provenu i løbet af 2025 og 2026. Med de aftaler, som vi har indgået i 2025 og starten af 2026, forventer vi at opnå et samlet provenu på omkring 46 milliarder kroner. Det resultat er opnået tidligere og med et højere provenu end forventet, hvilket vi er meget tilfredse med.

Som led i at styrke vores finansielle fundament har vi skærpet vores fokus på den operationelle drift. Til trods for de relativt lavere vindhastigheder i 2025 øgede vi vores samlede strømproduktion i vores havvind forretning med 6 procent. Det var et resultat af højere opetid på vores aktiver – det vil sige den tid, hvor vores havvindmøller er i drift og dermed producerer strøm – samt øget produktion fra idriftsættelsen af Gode Wind 3 i Tyskland.

Fremdrift på vores konstruktionsprogram

Lad os gå videre til en gennemgang af de væsentligste fremskridt vi opnåede sidste år på vores 8,1 GW konstruktionsprogram, der omfatter 6 havvindprojekter på tre kontinenter.

I Tyskland idriftsatte vi Gode Wind 3, og vi producerede den første strøm fra Borkum Riffgrund 3, som forventes at være fuldt idriftsat i løbet af dette kvartal.

I Taiwan færdiggjorde vi installationen af alle fundamenter og havvindmøller for Greater Changhua 2b og 4, og vi er i gang med at idriftsætte havvindmøllerne enkeltvis. Det skrider planmæssigt fremad, og vi forventer at idriftsætte hele projektet i tredje kvartal af 2026.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

I Storbritannien har vi opnået solid fremdrift på Hornsea 3-projektet. Vi har gjort fremskridt med arbejdet til lands, og vi har arbejdet på at klargøre havbunden til installation af fundamenter, så vi – som planlagt – kan påbegynde installationsarbejdet på havet i den kommende periode.

I Polen har vi haft betydelig fremdrift i fremstilling af både fundamenter og transformerstationerne, og vi har ligeledes gjort fremskridt i arbejdet til lands. Vi forventer – som planlagt – at påbegynde installation på havet i løbet af 2026.

I USA har vi, på trods af de tre førømtalte påbud om at standse arbejdet – og de forsinkelser, som det har medført, sikret betydelig fremdrift på tværs af både Revolution Wind og Sunrise Wind.

For Revolution Wind er installationen af hele projektet så fremskredent, at projektet kunne levere den første strøm til delstaterne Rhode Island og Connecticut i den forgangne måned. Vi vil fortsætte arbejdet med idriftsættelsen af de enkelte havvindmøller, så hele projektet kan blive idriftsat i løbet af andet halvår af 2026.

For Sunrise Wind har vi også opnået betydelig fremdrift. Projektet har installeret mere end halvdelen af fundamenterne, og installation af havvindmøller er ligeledes påbegyndt. Når projektet efter planen er sat i drift i andet halvår af 2027, vil det bestå af 84 havvindmøller og kunne levere strøm til omtrent 600.000 husstande.

I løbet af 2025 og i starten af 2026 har vi som nævnt håndteret tre påbud fra det amerikanske indenrigsministerium angående konstruktionsarbejdet for disse to havvindprojekter. Vores vigtigste prioritet er fortsat at gennemføre konstruktionsarbejdet, så de to projekter kan blive fuldt idriftsat. Derfor har vi siden det første påbud arbejdet for at sikre en hurtig og holdbar løsning. Ved alle tre påbud har vi via projekterne anlagt søgsmål mod det amerikanske indenrigsministerium og bedt retten om at tilsidesætte og ophæve forbuddet om at stoppe arbejdet. I de tre sager tog projekterne det yderligere skridt at anmode om en kendelse med opsættende virkning med henblik på at genoptage anlægsarbejdet øjeblikkeligt, mens de underliggende søgsmål pågår. I alle tre sager har domstolene givet projekterne lov til at genoptage anlægsarbejdet, mens vi afventer afgørelser i de underliggende søgsmål. Derfor er arbejdet i fuld gang på begge projekter.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

Jeg vil gerne benytte lejligheden til at sige en stor tak til de Ørsted-medarbejdere i USA og i vores globale funktioner, som utrætteligt har samarbejdet i månedsvis og hen over ferier for at håndtere en meget vanskelig situation for os.

Fremtidig udbygning af havvind

Med vores fokuserede strategi, en disciplineret tilgang til kapitalallokering samt en betydelig indsats for at styrke vores konkurrenceevne vil vi være stærkt rustet i forhold til at forfølge de mest attraktive muligheder inden for havvind i Europa og udvalgte markeder i Asien og Stillehavsområdet.

Det Internationale Energiagentur forventer allerede i 2030, at næsten halvdelen af den globale elektricitet vil komme fra vedvarende energikilder. Det understreger den fremtidige stærke efterspørgsel på vedvarende energi. Havvind vil forventeligt komme til at spille en væsentlig rolle i fremtidens energisammensætning, ikke mindst som følge af attraktive markedsforhold, særligt i Europa, og fordi havvind sikrer vedvarende og uafhængig energi til en konkurrencedygtig pris.

Samtidig står vi for anden gang på kun fem år i en situation, der udstiller, hvor sårbar Europas nuværende energiforsyning er. Først var det Ruslands angreb på Ukraine, og i dag er det situationen i Mellemøsten, der fører til stigende energipriser, og disse situationer understreger behovet for, at både Danmark og Europa opnår en større grad af energiuafhængighed og -sikkerhed. Derfor er udbygningen af vedvarende energi og i særdeleshed havvind så vigtig – ikke kun for Ørsted og Danmark, men for hele Europa.

Derfor var Hamborg-topmødet for Nordsøregionen i januar i år, hvor ni europæiske regeringer underskrev en politisk erklæring om at gøre Nordsøen til Europas kraftværk, også et stort skridt i den helt rigtige retning. Også fordi regeringerne, el-systemoperatører og vind-industrien samtidig gik sammen om en fælles investeringsrammeaftale for havvind i Nordsøregionen. Aftalen vil understøtte, at der kan opnås en europæisk kapacitet på 300 GW havvind inden udgangen af 2050. Aftalen sikrer også en mere ligeligt fordelt udbygning af havvind på tværs af landene i perioden 2031 til 2040 ved at sigte efter op til 15 GW installeret kapacitet om året i Europa.

En del af aftalen er et afgørende skifte henimod en robust investeringsramme for havvind ved hjælp af elkøbsaftaler og de såkaldte tosidede differencekontrakter, altså aftaler, der giver

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

stabilitet for producenten af strøm og samtidig beskytter forbrugerne mod overbetaling, fordi gevinster ved høje priser deles med samfundet. Det er et nødvendigt skifte for at styrke investeringssikkerheden, som vi gennem de seneste år har argumenteret for i Ørsted, og som nu har bred politisk opbakning.

I Hamburg indgik Danmark og Tyskland også den banebrydende aftale om Energiø Bornholm. Ud over at det er et stort havvindprojekt på 3 GW, er det også første gang, at to lande laver en fælles aftale om havvind, hvor produktion af strøm fra havvind i et land – i dette tilfælde Danmark – forbindes med efterspørgslen i et andet land, Tyskland. Den model er nødvendig for, at Europa fremover kan forbinde energien fra havvind med industri og husholdninger på tværs af landegrænser og dermed forløse potentialet for havvind.

I vores kernemarkeder har vi samtidig set positive ændringer til investeringsrammerne for havvindauktioner, der understøtter den fremtidige udbygning. Eksempelvis har Storbritannien forlænget længden på de tosidede differencekontrakter i deres udbud, og i Danmark har man introduceret et rammeværk for den kommende auktion, som også indebærer tosidede differencekontrakter.

Den fælles investeringsrammeaftale giver et løfte om mere forudsigelighed i investeringerne. En koordineret udbygningsplan på op til 15 GW om året i Europa er en betydelig forudsætning for, at havvindindustrien kan arbejde målrettet på at sænke de samlede gennemsnitlige omkostninger ved at etablere og producere strøm fra havvind med 30 % inden udgangen af 2040.

Vedvarende energi og bæredygtighed

I 2025 fortsatte vi vores indsats omkring bæredygtighed. At være en 'globalt anerkendt leder inden for bæredygtighed' er én af vores ambitioner, og vores arbejde skaber værdi for vores kunder, vores forretning samt for naturen og mennesker. Vi fokuserer på tre områder; reduktion i CO₂-udledningerne, biodiversitet samt vores samfundsmæssige påvirkning.

I forhold til reduktion i CO₂-udledningerne fortsatte vi i 2025 vores arbejde og nåede to afgørende milepæle, som er enestående for Ørsted.

Den første milepæl relaterer sig til vores mål om, at 99 % af vores egen produktion og drift skal bestå af vedvarende energi. I 2025 indfrie vi dette ambitiøse mål.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

Den anden milepæl markerer, at vi i Ørsted har fuldført den grønne omstilling af virksomheden, som vi satte os for i 2006. I husker sikkert, at vi den gang hed DONG Energy og var et af de mest CO₂-tunge energiselskaber i Europa. Vi satte os for at ændre vores forretning fra 'sort' til 'grøn' energi, populært sagt, og det har vi nu leveret på.

Konkret har vi nået vores ambitiøse mål om at reducere vores direkte og indirekte udledninger af CO₂ med mere end 98 % siden starten på vores omstilling i 2006. Dermed har vi opnået at blive det første energiselskab, som har gennemført en grøn omstilling af vores egen energiproduktion. Jeg er stolt af den vedholdende indsats gennem mange år på tværs af hele forretningen, som vi har leveret, og det vidner om vores evne til at holde fast og gennemføre vores strategi, også når vi møder udfordringer.

Næste skridt er fokus på CO₂-udledningerne fra hele værdikæden, hvor vi sigter mod, at vores samlede nettoudledninger skal være nul inden 2040.

Indenfor biodiversitet fortsætter vi udviklingen af nye metoder for måling af biodiversitet. Det skal sikre en gennemskuelig måling og rapportering, så vi kan påvise, at vedvarende energi gavner naturen. Vi har blandt andet iværksat innovative biodiversitetsprojekter i Taiwan, hvor vi har planer om at dyrke koraller på havvindmøller. Vi har samtidig igangsat 3D-modellering af havbundsmiljøet omkring udvalgte aktiver i Storbritannien for at overvåge, hvordan projekterne interagerer med og påvirker det omkringliggende miljø.

I forhold til påvirkningen af de lokalsamfund, hvor vi har aktiviteter, er den mest direkte påvirkning, at vi har skabt og fortsat skaber lokale arbejdspladser. Derudover har vi fokus på at tilbyde muligheder for uddannelse til den lokale arbejdskraft, og vi indgår aktivt i lokalsamfundet. Vi har blandt flere initiativer indgået et langsigtet partnerskab med en lokal forening ved navn 'Horizon Youth Zone' i Grimsby i Storbritannien for at støtte den lokale ungdom og fremme deres trivsel i et område, der ligger nær et af vores knudepunkter på den britiske østkyst.

CSRD

I februar offentliggjorde vi for anden gang en årsrapport der indeholdt bæredygtighedsrapporter i overensstemmelse med CSRD og EU's standarder for bæredygtighedsrapportering.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

Vi var blandt de første virksomheder, der allerede i 2023 udviklede en bæredygtighedserklæring som en del af årsrapporten, før lovkravet trådte i kraft i 2024. Siden da har EU's reguleringslandskab ændret sig. Vi støtter bestræbelserne på at forenkle bæredygtighedsrapporteringen, samtidig med, at rapporteringen skal være i en kvalitet, så man kan sammenligne virksomheder på tværs og dermed får transparens om virksomhedernes fremskridt inden for bæredygtighed.

Økonomi

Jeg vil nu gennemgå årets vigtigste finansielle nøgletal.

Vores driftsindtjening før renter, skat og afskrivninger – også kaldt EBITDA – udgjorde for året 22,4 milliarder kroner. Det er lavere end 2024, hvor der var en positiv effekt på 7,3 milliarder kroner i EBITDA som følge af, at annulleringsomkostninger til den ophørte udvikling af Ocean Wind 1-projektet blev lavere end oprindeligt antaget.

EBITDA eksklusive nye partnerskaber og annulleringsomkostninger udgjorde 25,1 milliarder kroner i 2025, hvilket er ca. 300 millioner kroner højere end i 2024 og i tråd med vores udmeldte forventninger til året på mellem 24 og 27 milliarder kroner

Indtjeningen fra vores havvindmølleparker steg med omkring 500 millioner kroner som følge af øget produktion, compensation for den forsinkede installation af transmissionskablet til Borkum Riffgrund 3 samt højere priser på både grønne certifikater og inflationsindekserede el-købsaftaler.

Årets rapporterede resultat efter skat endte på 3,1 milliarder kroner. Resultatet var betydeligt højere end i 2024, hvor resultatet var negativt påvirket af nedskrivninger på vores amerikanske havvindportefølje.

Justeret for nedskrivninger og annulleringsomkostninger var afkastet af den investerede kapital 8,4 % ved årets udgang. Det er knap 2 procentpoint lavere end sidste år, hvilket skyldes det fortsat høje investeringsniveau i vores konstruktionsprojekter.

Vores rapporterede afkast af den investerede kapital udgjorde 5,4 % for hele 2025 og forventes at stige i de kommende år i overensstemmelse med vores opdaterede mål om at have et

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

gennemsnitligt afkast på den investerede kapital på ca. 11 % for perioden 2026-2027 samt et gennemsnitligt afkast på over 13 % for perioden 2028-2030.

Pengestrømme, investeringer, frasalg og nettogæld

Pengestrømme fra driften var 23,7 milliarder kroner i 2025. Dette var højere end i 2024, primært som følge af betalinger i 2024 relateret til annulleringsomkostninger for Ocean Wind 1.

Vores bruttoinvesteringer udgjorde 55 milliarder kroner i 2025. Hovedparten af vores investeringer vedrørte udbygningen af havvindprojekter i Europa, USA og Taiwan. Den resterende del af investeringerne vedrørte primært udbygningen af batteri-, sol- og landvindprojekter i USA og Europa.

Vores frasalg udgjorde 12,4 milliarder kroner i 2025, hvilket inkluderer provenu fra salg af andele i projekterne Hornsea 3 og West of Duddon Sands i Storbritannien samt Eleven Mile og Sparta Solar i USA.

Vores rentebærende nettogæld udgjorde 19 milliarder kroner ved udgangen af 2025, hvilket var en reduktion på 39 milliarder kroner i forhold til året før. Reduktionen skyldtes primært provenuet på omkring 60 milliarder kroner, som blev sikret i forbindelse med kapitaltilførslen.

Vores kreditnøgletal, som er en målestok for vores evne til at generere likviditet fra driften til at servicere vores gæld – også kaldet FFO i forhold til justeret rentebærende nettogæld – udgjorde 42,9 % ved udgangen af 2025 sammenlignet med 12,7 % ved årets begyndelse. Stigningen skyldes både reduktionen i den rentebærende nettogæld som følge af provenuet fra kapitaltilførslen samt en stigning i likviditet fra driften, og denne udvikling er i tråd med vores mål om at fastholde en solid kreditværdighed.

Resultatdisponering

Som en del af kapitalmarkedsopdateringen i februar 2024 annoncerede vi beslutningen om ikke at udbetale udbytte for regnskabsårene 2023-2025 for at styrke vores kapitalstruktur. Bestyrelsen foreslår i tråd med dette, at der ikke udbetales udbytte til aktionærerne for regnskabsåret 2025. Det er fortsat vores forventning, at vi vil genindføre udbetalingen af dividende for regnskabsåret 2026.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026**Finansielle forventninger til 2026**

For regnskabsåret 2026 forventer vi, at EBITDA eksklusive nye partnerskaber og annulleringsomkostninger vil udgøre mere end 28 milliarder kroner. Vores bruttoinvesteringer for 2026 forventes at udgøre mellem 50 og 55 milliarder kroner.

Vederlagsrapport

Jeg vil også gerne fremhæve et par elementer i vederlagsrapporten for 2025 for bestyrelsen og direktionen.

Vederlagsrapporten for i år afspejler de ændringer, vi har set på direktionsniveau i årets løb. Den 1. februar 2025 blev Rasmus Errboe udpeget som ny koncernchef og administrerende direktør for Ørsted.

Der var variation i resultaterne for de fælles måltal, også kendt som KPI'er, i det kortsigtede incitamentsprogram, da hele præstationsspændet blev udnyttet for finansielle mål, ESG-mål og individuelle mål.

Direktionens fælles opnåelse af det kortsigtede incitamentsprogram endte på 45,9 % af maksimum, hvilket afspejler indtjeningsniveau, levering på vores kapitalplanlægning samt opfyldelse af vores ESG-relaterede mål. I det langsigtede incitamentsprogram modtog direktionen i 2025 20 % – set i forhold til et maksimum på 200 % – af de tidligere tildelte aktierettigheder baseret på Ørsted's kursudvikling relativt til andre sammenlignelige energiselskaber.

Medarbejdere

Jeg vil nu berøre vores medarbejdere og vores fortsatte fokus på sikkerhed og diversitet.

I det forgangne år fortalte vi vores medarbejdere, at vi frem mod udgangen af 2027 skal sige farvel til mange dygtige og værdsatte kolleger, der har ydet et stort bidrag til Ørsted. Det er nødvendigt som konsekvens af, at vi har valgt at fokusere vores forretning, at vi over de kommende år vil færdiggøre vores nuværende store konstruktionsportefølje, og at vi derfor har brug for færre medarbejdere, efterhånden som disse projekter færdiggøres. Frem mod slutningen af 2027 vil organisationen blive tilpasset således, at Ørsted bliver en mere fleksibel og fokuseret virksomhed, som er klar til at investere i nye værdiskabende projekter.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

Vi er godt på vej til at skabe en mere finansielt robust og konkurrencedygtig virksomhed med en solid indtjening, som vil stige, i takt med at vores projekter gennemføres. Når vi er i mål med det, vil Ørsted være et væsentligt stærkere, mere fokuseret og konkurrencedygtigt selskab, hvilket vi også kan takke vores dygtige medarbejdere for. De er fortsat kernen i vores forretning.

I årets løb besluttede vi at ændre måden, hvorpå vi undersøger arbejdsglæde og tilfredshed hos vores medarbejdere. Hvor vi tidligere har foretaget én årlig omfattende undersøgelse, laver vi nu i stedet kvartalsmæssige undersøgelser. Det skal muliggøre, at vi i højere grad løbende arbejder med trivsel og tilfredshed.

Derfor har vi i vores årsrapport ikke medtaget resultater for medarbejdertilfredshed i 2025. Resultaterne fra vores seneste kvartalsmæssige undersøgelse viser, at vores overordnede arbejdsglæde og motivation er omkring 77 % sammenlignet med et eksternt benchmark på 82 %. Vi kan altså konstatere, at selv om vores medarbejdere er tilfredse med at arbejde i Ørsted, så er der stadig et arbejde foran os i forhold til at forbedre arbejdsglæden og motivation yderligere.

I målingen er vi meget tilfredse med, at sikkerhed er det emne hos medarbejderne, som scorer højest. Mere end 90 % af vores medarbejdere opfatter Ørsted som en arbejdsplads, hvor sikkerhed er højeste prioritet. Det er markant over eksterne benchmark, og det er glædeligt at se, at vores fortsatte fokus på at bevare sikkerhed som en topprioritet gør en mærkbar forskel.

I 2025 faldt det samlede antal registrerede ulykker, og det er andet år i træk, at vi oplever et fald. Vi har stadig succes med vores langsigtede indsats inden for sikkerhed, og vi er tilfredse med tendensen. Vi vil fortsætte vores arbejde med sikkerhedsforbedringer, og for 2026 har vi sat et mål om at reducere det samlede antal registrerede ulykker yderligere. Desværre oplevede vi også i 2025 en meget alvorlig og trist ulykke, hvor to eksterne vindteknikere på vores amerikanske landvindmøllepark Plum Creek Wind omkom i forbindelse med en ulykke. Vi har i samarbejde med den eksterne entreprenør øget fokus og træning i sikkerhed, og derudover har vi implementeret en række målrettede sikkerhedsforanstaltninger i forskellige arbejdsgange.

Vi fortsætter vores arbejde med at rekruttere og fastholde kvindelige medarbejdere i Ørsted for at fremme mangfoldighed og en mere balanceret kønssammensætning på tværs af organisationen. På tværs af hele Ørsteds arbejdsstyrke har vi en ambition om at nå en kønsfordeling på 40 % kvinder og 60 % mænd inden udgangen af 2030.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

Selvom vi fortsatte i 2025 med at ansætte kvinder i større grad end deres nuværende repræsentation i Ørsted, forblev den samlede kønsdiversitet uændret, og ved udgangen af 2025 var 34 % af alle ansatte i Ørsted kvinder og 66 % mænd. For at nå vores ambition har vi fokus på talentudvikling, der skal sikre, at mangfoldighed og lighed indgår i den løbende evaluering af vores organisation. Det arbejde er afgørende for, at vi inddrager diversitet i arbejdet med vores organisationsstruktur. Det var således også positivt, at vi lykkedes med at øge andelen af kvindelige ledere på vores mest senior niveauer.

Sammendrag

Med det vil jeg opsummere med et par afsluttende bemærkninger.

2025 var et skelsættende år for Ørsted, hvor vi satte en ny strategisk retning for Ørsted. Vi valgte ikke længere at have et langsigtet vækst mål, reducerede vores investeringsprogram og etablerede fire strategiske prioriteter – alt sammen med det formål at sikre et stærkere og mere konkurrencedygtigt Ørsted. Vi skærpede også vores strategi til at fokusere på at styrke vores ledende position inden for havvind med særligt fokus på muligheder i Europa og udvalgte markeder i Asien og Stillehavsområdet.

I løbet af året opstod en ekstraordinær situation uden fortilfælde på det amerikanske marked for havvind. Som konsekvens deraf var det ikke muligt for Ørsted at gennemføre det planlagte delvise frasalg af vores Sunrise Wind-havvindprojekt og opnå den tilhørende projektf finansiering på vilkår, der ville give den nødvendige styrkelse af Ørsteds kapitalstruktur og dermed understøtte selskabets investeringsprogram og forretningsplan. Derfor valgte vi efter grundige analyser at gennemføre en kapitaltilførsel. Det har dels givet os den nødvendige kapital til at fastholde det fulde ejerskab af Sunrise Wind samt gjort os i stand til at håndtere den regulatoriske usikkerhed, som vi stadig befinder os i. Jeg vil endnu en gang understrege vores taknemlighed for vores aktionærers store opbakning i forbindelse med kapitaltilførslen.

Ser man bort fra den ekstraordinære situation i USA, så har vi leveret solid fremdrift på vores forretningsplan og de fire strategiske prioriteter. Det inkluderer blandt andet stærk fremdrift i opførelsen af vores nuværende konstruktionsportefølje samt et solidt driftsresultat, som var på linje med vores forventninger.

Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling 2026

Derfor vil jeg, som jeg startede med at sige, slå fast, at selv om vi fortsat har meget arbejde foran os, så er jeg tilfreds med de betydelige skridt, som vi har taget i forhold til at skabe et stærkere, mere fokuseret og mere konkurrencedygtigt Ørsted.

Til sidst vil jeg gerne udtrykke min store taknemmelighed til alle de dygtige medarbejdere, der i et år med mange forandringer har vist en enorm vilje til og et ønske om at gøre det godt for Ørsted – og som bliver ved med at arbejde for at skabe en verden, der udelukkende kører på grøn energi.