

### **Bestyrelsesformand Lene Skoles indlæg**

2024 har været et år, hvor bestyrelsen og jeg i tæt samarbejde med direktionen har iværksat vigtige initiativer for at fremme adskillige forretningsprioriteter på tværs af Ørsted. Initiativer, der skal være med til at forbedre vores konkurrenceevne og styrke vores værdiskabelse.

Vi havde væsentlig fremdrift i vores forretning i løbet af 2024, selv om vi opererer vi i en branche, der er præget af regulatoriske og makroøkonomiske udfordringer samt fortsat pressede forsyningskæder. Disse udfordringer – kombineret med de projektspecifikke udfordringer relateret til vores igangværende amerikanske havvindprojekter – har medført, at vi har justeret vores forretningsplan. Det har vi gjort for at styrke vores kapitalstruktur, understøtte vores mål om at bevare vores solide kreditværdighed og sikre, at vi bliver mere effektive og fokuserede i vores investeringer.

Som en del af dette har vi besluttet at reducere vores investeringsprogram, ligesom vi har valgt at fjerne vores langsigtede udbygningsambitioner. Vi vil i stedet skærpe vores fokus på værdi frem for volumen. I den kommende periode vil vi prioritere opførelsen af vores nuværende konstruktionsportefølje, som er på omkring 9 GW. Vi har derudover en betydelig investeringskapacitet, som vi kan bruge til at forfølge nye udviklingsmuligheder. Når vi investerer, vil vi først og fremmest prioritere de økonomisk mest attraktive projekter inden for havvind, da det er på det område, vi har vores unikke kernekompetencer.

I januar ansatte bestyrelsen Rasmus Errboe som ny administrerende direktør for Ørsted. Rasmus har været en værdsat kollega siden 2012, og han har haft forskellige nøglestillinger, såsom viceadministrerende direktør, kommerciel direktør og midlertidig koncernøkonomidirektør. Med 13 års erfaring fra Ørsted har han en dyb forståelse for vores forretning og en omfattende viden om energibranchen. Vi er derfor i bestyrelsen overbeviste om, at Rasmus er den helt rigtige person til at lede Ørsted gennem de udfordringer, som vi og industrien står overfor. Sammen med bestyrelsen ser jeg frem til at samarbejde med Rasmus om at sikre solide resultater for Ørsted.

På baggrund af de udfordringer, vi har oplevet de seneste år, har vi nøje genbesøgt vores tilgang til udvikling og opførelse af vores store havvind projekter, og vi har i løbet af 2024 implementeret og igangsat en række initiativer for at styrke dette.

Det omfatter udrulningen af en ny projektmodel. Den indebærer blandt andet uafhængige projekt gennemgange, der skal sikre, at vi i endnu højere grad kritisk gennemgår og vurderer væsentlige forudsætninger relateret til projektøkonomi og -planlægning. Som en del af dette vil vi også fokusere på, at vi begrænser de økonomiske forpligtelser i vores projekt udvikling, indtil vi er tilstrækkeligt komfortable med projekternes modenhed. Det vil sikre en større fleksibilitet i forhold til projekttidsplaner, idriftsættelsesdatoer samt timing af investeringer.

Ligeledes har vi styrket tilgangen til proaktiv risiko-håndtering i vores projekter. Det omfatter blandt andet muligheden for at indgå kontrakter med leverandører for at sikre nødvendig backup kapaciteter til opførelsen af projekter samt en tættere opfølgning på vores projekters fremdrift og arbejdet hos vores leverandører.

Derudover har vi på bestyrelsesniveau nedsat en projektkomité, der som sit primære fokus har regelmæssige projekt gennemgange og monitorering af projekt risici. Komiteen foretager også

risikovurderinger af udvalgte projekter og rapporterer resultaterne til direktionen samt bestyrelsen.

Med vores opdaterede forretningsplan har vi truffet foranstaltninger, der skal styrke vores kapitalstruktur og sikre, at vi bliver en mere fokuseret og effektiv virksomhed. Et centralt led heri er beslutningen om at reducere vores investeringsprogram frem mod 2030 med 25 %.

Selv med justeringen af vores investeringsprogram kommer vi stadig til at vokse markant. I de kommende år vil vi med opførelsen af vores konstruktionsportefølje næsten fordoble vores installerede kapacitet for havvind. Ud over de igangværende investeringer har vi en investeringskapacitet på mellem 40 og 60 milliarder kroner, som vi vil prioritere til de mest værdiskabende muligheder. Vi vil fortsat være aktive på tværs af vores tre regioner, men vi vil først og fremmest prioritere investeringer i havvindprojekter i de regioner og lande, hvor vi vurderer, der er de mest attraktive rammevilkår og investeringsforhold.

### **Milepæle 2024: Offshore**

Lad os gå videre med 2024 og de fremskridt, vi har gjort i løbet af året, idet jeg vil starte med vores Offshore-forretning.

I løbet af året idriftsatte vi 1 GW vedvarende havvindkapacitet fordelt på to projekter.

I Taiwan idriftsatte vi vores Greater Changhua 1 og 2a-projekt, som med 900 MW er det største havvindmølleprojekt i Asien og Stillehavsområdet.

Vi har også idriftsat vores South Fork-projekt, som er USA's første havvindmøllepark i kommerciel skala. Projektet på 132 MW kan ved fuld kapacitet levere vedvarende energi til ca. 70.000 husstande i delstaten New York.

Derudover har vi taget endelig investeringsbeslutning om næsten 2,5 GW havvindkapacitet, hvis vi medtager den endelige investeringsbeslutning for Baltica 2, som vi tog tidligere i indeværende år. I begyndelsen af 2024 sikrede vores Sunrise Wind-projekt sig en ny og forbedret elkøbsaftale ved at genbyde i fjerde udbudsrunde i New York. Senere på året, da vi havde fået de sidste væsentlige myndighedstilladelser, tog vi endelig investeringsbeslutning om projektet.

Som nævnt tog vi tidligere i 2025 sammen med vores partner PGE endelig investeringsbeslutning om vores Baltica 2-projekt, som har en kapacitet på 1,5 GW. Baltica 2 har en 25-årig inflationsindekseret elkøbsaftale og har sikret alle myndighedstilladelser. Vi forventer, at projektet er i fuld drift ved udgangen af 2027.

I Storbritannien nåede vi en vigtig milepæl i 2024, da vi sikrede os elkøbsaftaler på i alt 3,5 GW for vores havvindmølleparker Hornsea 3 og Hornsea 4. Når Hornsea 3 bliver sat i drift, vil det være verdens største havvindmøllepark med en kapacitet på 3 GW.

Samlet set skrider vores partnerskabs – og frasalgsprogram planmæssigt fremad, og vi er på rette vej i forhold til at nå vores mål om et provenu på mellem 70 og 80 milliarder kroner for perioden 2024 til 2026. I løbet af 2024 gjorde vi betydelige fremskridt, blandt andet i Storbritannien, hvor vi indgik en aftale med Brookfield Renewable om at sælge en minoritetsejerandel i fire idriftsatte havvindmølleparker med en samlet kapacitet på i alt 3,5 GW. I Taiwan gennemførte vi en aftale om at frasælge 50 % af vores havvindmøllepark Greater Changhua 4 til Cathay Life Insurance, som er det førende forsikringselskab i Taiwan.

### **Milepæle 2024: Onshore, P2X og Bioenergy**

I vores Onshore-forretning idriftsatte vi i alt 1,4 GW vedvarende kapacitet i løbet af 2024. I USA idriftsatte vi Sparta Solar og Mockingbird Solar Center. Mockingbird er det største solcelleanlæg i vores portefølje til dato. Derudover blev Eleven Mile, vores kombinerede sol- og batterilagringsprojekt, idriftsat.

Vi traf også endelig investeringsbeslutning om flere projekter i løbet af året, herunder vores 259 MW store landvindmøllepark Badger Wind samt det batteri-lagringsanlæg, der er placeret sammen med vores solcelleanlæg Old 300. Ved udgangen af 2024 var vi i gang med at opføre en kapacitet på omkring 800 MW.

Vores Onshore-forretning har også bidraget til væsentlig fremdrift i vores partnerskabs- og frasalgsprogram ved at gennemføre en række transaktioner. I USA har vi frasolgt en ejerandel i en portefølje bestående af fire idriftsatte landvindmølleparker til Stonepeak samt foretaget et delvis frasalg af tre projekter til Energy Capital Partners. Vi tog også en strategisk beslutning om at nedprioritere det franske marked og frasolgte vores franske Onshore-forretning til ENGIE.

I vores Bioenergy & Other-forretning har vi også set en god udvikling i løbet af året.

Som led i vores 'Ørsted Kalundborg Hub' projekt har vi indgået en ny stor aftale om at sælge yderligere 1 mio. ton til Microsoft af den indfangede og lagrede CO<sub>2</sub> fra Avedøreværket over en tiårig periode. Den nye aftale bygger på en allerede eksisterende aftale for CO<sub>2</sub>-fangst og lagring med Microsoft på 2,67 mio. ton. I starten af 2025 har vi taget væsentlige skridt med installation af projektets hovedkomponenter, og vi forventer at idriftsætte projektet i starten af 2026.

Vi tog en strategisk beslutning om at nedprioritere vores projekter inden for grønne brændstoffer. Som led heri besluttede vi at stoppe udviklingen af FlagshipONE, vores projekt inden for grønne brændstoffer. Beslutningen var drevet af en langsommere industrialisering af teknologien end forventet, den kommercielle udvikling på aftagermarkedet og en forringet business case.

### **Vedvarende energi**

Vi arbejder målrettet på at fremme den globale omstilling til vedvarende energi, og i 2024 fortsatte vi vores arbejde med at nedbringe CO<sub>2</sub>-udledningen i vores energisystemer. Siden vi opførte det første havvindmølleprojekt i 1991, har vores massive investeringer i vedvarende energi sikret, at vi er på rette vej mod at nå vores ambitiøse brancheførende, videnskabeligt baserede mål om, at den grønne andel af energiproduktionen skal udgøre 99 % i 2025. I 2024 udgjorde andelen af vedvarende energi i vores el- og varmeproduktion 97 %, hvilket er en stigning på 4 procentpoint i forhold til 2023.

I 2021 fastsatte vi et mål om at vores scope 1-3-udledninger skal være 'netto nul' inden 2040, og dermed blev vi det første energiselskab med et videnskabeligt baseret mål.

### **Bæredygtighed**

I forlængelse af dette har vi ligeledes fortsat vores indsats omkring bæredygtighed. Vores arbejde omkring bæredygtighed er inddelt i tre strategiske prioriteter; Reduktion af CO<sub>2</sub>-udledninger, biodiversitet, samt vores samfundsmæssige påvirkning. Vores arbejde med

## **Ørsted A/S – Ordinær generalforsamling den 3. april 2025**

### **Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling**

bæredygtighed sikrer, at vores projekter skaber værdi, ikke kun for vores forretning, men også for naturen og mennesker.

Reduktion af CO<sub>2</sub>-udledningerne er vigtig for os. I løbet af 2024 lukkede vi vores sidste kulbaserede kraftvarmeværk i Esbjerg. Det markerede et stort skridt i at omstille hele vores energiproduktion til vedvarende energi.

Derudover arbejder vi målrettet på at reducere vores Scope 3 udledninger, og et eksempel på dette er den langsigtede aftale om lavemissionsstål, som vi indgik med stålproducenten Dillinger i 2024. Denne aftale bidrager til, at CO<sub>2</sub>-udledningen fra de materialer, der er afgørende for udbygningen af den vedvarende energi, reduceres, og denne aftale understøtter samtidig Dillingers bestræbelser på at reducere CO<sub>2</sub>-udledningen fra deres stålproduktion.

I forhold til vores biodiversitetspåvirkning lancerede vi som de første i industrien vores nye metode for måling af biodiversitet, som skal sikre gennemskuelig måling og rapportering, så vi kan påvise at vedvarende energi gavner naturen. Vi har også testet et af vores innovative biodiversitetsprojekter i Taiwan, hvor vi har planer om at dyrke koraller på havvindmøller.

I årets løb udviklede og anvendte vi også en ny teknologi til installation af monopæle, som støjer mindre og dermed beskytter livet i det omkringliggende hav bedre. Udover det støjreducerende element kan denne teknologi på sigt også medføre både betydelige reduktioner af omkostninger samt installationstid.

I forhold til påvirkningen af lokalsamfund fortsatte vi i vores projekter med at skabe lokale arbejdspladser, muligheder for uddannelse og engagement i lokalsamfundet. Et eksempel herpå er i USA, hvor vi støttede udviklingsprogrammet for en lokal arbejdsstyrke, der har givet mere end 300 medarbejdere de nødvendige kompetencer til at kunne arbejde med havvind.

Bæredygtighed er en integreret del af vores aktiviteter og den måde, hvorpå vi driver virksomhed, og vi har i 2024 sikret en endnu tydeligere forankring af ansvar for dette område i koncernledelsen.

#### **CSRD**

I 2024 har vi implementeret og gennemført en fuld bæredygtighedsrapportering for at overholde de nye EU-regler kaldet CSRD. Arbejdet med vores bæredygtighedsrapportering fortsætter frem til slutningen af 2025, blandt andet med yderligere fokus på at identificere risici, revurdere kontroller og etablere yderligere kontroller, hvor nødvendigt.

Vi støtter til fulde intentionen om gennemsigtighed og standardisering af relevante problemstillinger – og vi ser CSRD-reglerne som en måde, hvorpå vi kan arbejde, og som en rapporteringsramme. Vi bakker imidlertid også op om den aktuelle diskussion om, hvorvidt der er behov for at forenkle rammerne ved at fjerne rapporteringsforpligtelser, der er mindre relevante og som udgør en administrativ byrde. Derfor følger vi nøje debatten i EU om dette spørgsmål. Det er en vigtig diskussion for at sikre, at der både er fokus på bæredygtighed og konkurrenceevne.

#### **Finansielle nøgletal**

Vores driftsmæssige indtjening før renter, skat og afskrivninger – også kaldt EBITDA – udgjorde for året 32 milliarder kroner. Resultatet blev positivt påvirket af indgåelsen af kontraktforlig på

## **Ørsted A/S – Ordinær generalforsamling den 3. april 2025**

### **Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling**

bedre vilkår end antaget relateret til vores beslutning om at stoppe den videre udvikling af Ocean Wind 1 projektet i USA.

EBITDA eksklusive nye partnerskaber og eksklusive omkostninger relateret til ophørt projekt udvikling – det er det, vi kalder annulleringsomkostninger - udgjorde 24,8 milliarder kroner, hvilket var ca. 800 mio. kroner højere end i 2023 og i tråd med vores udmeldte forventninger til året på mellem 24 og 26 milliarder kroner

Indtjeningen fra vores havvindmølleparker steg med mere end 3,5 milliarder kroner på grund af højere vindhastigheder, øget produktion og højere priser på både grønne certifikater og inflationsindekseerede elkøbsaftaler.

Årets rapporterede resultat efter skat blev 16 mio. kroner og var i høj grad påvirket af nedskrivningerne på vores amerikanske portefølje på omkring 14 milliarder kroner.

Justeret for nedskrivninger og annulleringsomkostninger på samlet set 6,3 milliarder kroner udgjorde vores nettoresultat for året 6,4 milliarder kroner, hvilket var lavere end i 2023 som følge af lavere indtjening fra nye partnerskaber, højere finansieringsomkostninger og højere skat. Dette blev dog delvist modsvaret af en højere underliggende indtjening.

Justeret for nedskrivninger og annulleringsomkostninger udgjorde afkastet af den investerede kapital 10,1 % ved årets udgang. Vores rapporterede afkast af investeret kapital udgjorde 4,5 % for hele 2024 og forventes at stige i de kommende år i overensstemmelse med vores mål om at have et gennemsnit på ca. 13 % for perioden 2024-2030.

#### **Pengestrømme, investeringer, frasalg og nettogæld**

Pengestrømme fra driften udgjorde 18,4 milliarder kroner i løbet af 2024. Dette var lavere end i 2023, primært som følge af betalingen af annulleringsomkostninger relateret til Ocean Wind 1.

Vores bruttoinvesteringer udgjorde 42,8 milliarder kroner i 2024. Hovedparten af vores investeringer vedrørte udbygningen af havvindprojekter i Europa, USA og Taiwan. Den resterende del af investeringerne vedrørte udbygningen af landvindprojekter i USA og Europa samt opførelsen af vores anlæg til CO<sub>2</sub>-fangst- og lagring i Danmark.

Vores frasalg udgjorde tæt på 22 milliarder kroner i løbet af 2024, hvilket inkluderer et provenu på 6,2 milliarder kroner relateret til forudbetaling af strøm efter frasalget af en minoritetsejerandel i en portefølje bestående af fire britiske havvindmølleparker.

Vores rentebærende nettogæld udgjorde 58 milliarder kroner ved udgangen af 2024, hvilket var en stigning på 10,6 milliarder kroner i forhold til året før. Stigningen skyldtes vores øgede investeringer og betaling af annulleringsomkostninger relateret til Ocean Wind 1.

Vores kreditnøgletal, som er en målestok for vores evne til at generere midler fra driften til at servicere vores gæld – også kaldet FFO i forhold til justeret rentebærende nettogæld - udgjorde 13 % ved udgangen af 2024 sammenlignet med 29 % ved årets begyndelse. Faldet kan primært henføres til betaling af annulleringsomkostninger relateret til Ocean Wind 1. Hvis vi fjerner effekten af disse annulleringsomkostninger, ville vores kreditnøgletal ved udgangen af året have været ca. 22 %.

For at sikre at vi har den finansielle robusthed og styrke til at agere på de internationale energi- og finansmarkeder, sigter vi efter at have en solid kreditværdighed hos alle tre kreditvurderingsbureauer.

## **Vederlagsrapporten for 2024**

Vederlagsrapporten for i år afspejler de ændringer, vi har set på direktionsniveau i årets løb. Den 1. april 2024 etablerede vi først et nyt kommercielt område under Rasmus Errboe, som blev udnævnt til viceadministrerende direktør og kommerciel direktør. Samtidigt blev Trond Westlie udnævnt til koncernøkonomidirektør. Den 1. februar 2025 blev Rasmus Errboe ny koncernchef og administrerende direktør for Ørsted i stedet for Mads Nipper. Dette påvirker ikke det indberettede vederlag for 2024.

Der var variation i resultaterne af 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 for det kortsigtede incitamentsprogram endte på 31 %, hvilket afspejler, at indtjeningen blev som forventet, men at der fortsat er udfordringer med gennemførelsen af vores amerikanske havvindportefølje. I det langsigtede incitamentsprogram modtog direktionen i 2024 ikke aktier grundet Ørsted's kursudvikling relativt til andre sammenlignelige energiselskaber.

## **Medarbejdere**

Vores medarbejdere er fortsat kernen i vores forretning. Jeg er taknemmelig for de mange dygtige og dedikerede medarbejdere, der arbejder for Ørsted. Selv i et år med usikkerhed og nedskæringer har de endnu en gang vist deres utrættelige engagement og bidraget til, at vi kunne tage endnu et skridt hen mod vores vision om en verden, der udelukkende kører på grøn energi.

Vi er i en industri i hastig forandring, og det kræver at vi løbende må tilpasse os. I 2024 måtte vi foretage organisatoriske justeringer, herunder nedskæringer, for at fastholde vores konkurrencedygtighed. Selvom niveauet for arbejdsglæde, motivation og frivillig afgang stadig ligger godt til i forhold til branchen, så har forandringen haft en mærkbar indvirkning og ledt til væsentlige fald i 2024. Vi vil aktivt tage hånd om disse udfordringer. Vi sætter øget fokus på intern kommunikation og forandringsledelse, styrker vores fokus på god ledelse og mental sundhed samt fastholder vores fokus på gennemsigthed og trivsel for vores medarbejdere. Vi har fortsat i ledelsen en ambition om, at arbejdsglæde og motivation skal være på topniveau.

I 2024 faldt det samlede antal registrerede ulykker med og uden fravær, 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 glæder os over tendensen og vil fortsætte med vores sikkerhedsforbedringer for at sikre, at den fortsætter.

For nylig modtog vi med stor sorg, nyheden om, at to eksterne vindteknikere på vores amerikanske landvindmøllepark Plum Creek omkom i forbindelse med en ulykke. Vores dybeste kondolencer går til deres familier og efterladte, og vi samarbejder med vores eksterne leverandører om at støtte familierne, så godt som vi kan. Vi har i øjeblikket fuld fokus på den igangværende undersøgelse, som de relevante myndigheder foretager.

Vi fortsætter vores arbejde med at rekruttere og fastholde kvindelige medarbejdere i Ørsted for at fremme mangfoldighed og en mere balanceret køns sammensætning 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.

## **Ørsted A/S – Ordinær generalforsamling den 3. april 2025**

### **Bilag 1 til protokol for den ordinære generalforsamling**

Selvom vi i løbet af 2024 lykkedes med at øge andelen af kvindelige ledere på vores mest senior niveauer, så blev den samlede kønsdiversitet ikke forbedret som planlagt. For at nå vores ambition har vi et team dedikeret til talentudvikling, der skal sikre, at mangfoldighed og lighed tages i betragtning i den løbende evaluering af vores organisation. Dette team er afgørende for, at vi medtager diversitet i vores planlægning af efterfølgere og husker at have en balanceret repræsentation af mænd og kvinder i lederstillinger.

#### **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 derfor, at der ikke udbetales udbytte til aktionærerne for regnskabsåret 2024.

#### **Forventninger til 2025**

For regnskabsåret 2025 forventer vi, at EBITDA eksklusive nye partnerskaber og effekten af eventuelle ændringer i annulleringsomkostninger udgør mellem 25 og 28 milliarder kroner.

Vores bruttoinvesteringer for 2025, som planmæssigt skal investeres i vores nuværende konstruktionsportefølje, forventes at udgøre mellem 50 og 54 milliarder kroner i 2025.

#### **Opsummering**

Med det vil jeg opsummere med et par afsluttende bemærkninger.

I hele 2024 navigerede vi og industrien i en energibranche, der fortsat er præget af regulatoriske og makroøkonomiske udfordringer samt fortsat pressede forsyningskæder.

Kombineret med projektspecifikke udfordringer på vores amerikanske havvindprojekter har det haft en negativ påvirkning på vores kapitalstruktur.

Vi har derfor opdateret vores forretningsplan, så vi kan styrke vores kapitalstruktur og sigte efter vores mål om fortsat at sikre en solid kreditværdighed. Vi har besluttet at fjerne vores langsigtede udbygningsambition, da vi ønsker at prioritere værdiskabelse over vækst samt sikre fuldt fokus på opførelsen af vores konstruktionsportefølje, som over de kommende år vil sikre tæt på en fordobling af vores installerede kapacitet for havvind.

I løbet af året har vi nøje gennemgået vores tilgang til projektudvikling og opførelse, og vi har igangsat flere initiativer for at styrke dette på både direktions – og bestyrelsesniveau.

Vi leverede en solid driftsindtjening i 2024 med en samlet EBITDA på 32 milliarder kroner. Derudover nåede vi en række strategiske milepæle, herunder idriftsættelsen af ca. 2,4 GW kapacitet inden for vedvarende energi, endelig investeringsbeslutning om 2,5 GW havvindkapacitet, ligesom vi sikrede os elkøbsaftaler på 3,5 GW i den sjette tildelingsrunde i Storbritannien.

Til sidst vil jeg gerne udtrykke min store taknemmelighed over for vores dygtige kolleger, der i et år med usikkerhed og nedskæringer endnu engang har vist deres utrættelige engagement, og som bliver ved med at arbejde for at drive energiomstillingen fremad.