

ÅRSBERETNING 2025

Kære aktionærer,

Jeg vil nu gennemgå udviklingen i 2025 i NKT A/S og herunder også gennemgå bestyrelsens arbejde og kaste et blik på forventningerne til fremtiden. 2025 har været endnu et begivenhedsrigt år for NKT, et år, hvor vi har leveret stærke resultater, fastholdt vores positive udvikling og fortsat udbygget vores position på tværs af vores kernemarkeder. Vi afsluttede året med et solidt resultat i toppen af de finansielle forventninger, vi opdaterede i august 2025.

2025 var også et år, hvor vi satte nye, strategiske rammer for NKT. I november lancerede vi vores nye strategi - Charging Forward - som sætter retningen frem mod 2030.

[Ny strategi]

Med Charging Forward skifter vi fokus. Fra transformation og hurtig, betydelig kapacitetsopbygning bevæger vi os nu over i en fase med stærkere eksekvering, højere effektivitet og på at skabe bæredygtig konkurrencekraft. Strategien bygger på tre centrale søjler:

- Execute, eller på dansk at eksekvere på vores store ordrebeholdning af højspændingsprojekter og kapacitetsudvidelser,
- Excel, dvs. at udnytte eksisterende styrker og aktiver bedre for at øge konkurrencekraften og den fremtidige indtjening,
- og Evolve, dvs. at udvikle og innovere, så vi fastholder vores teknologiske førerposition og forfølger selektiv vækst.

[Ny organisation]

Som led i strategien gennemførte vi pr. 1. januar 2026 en reorganisering, så organisationen afspejler vores markeder og strategiske prioriteter endnu tydeligere.

Forretningsområdet Solutions er i hele træskolængder blevet til Transmission. Her samles vores kompetencer inden for eksekveringen af store højspændingsprojekter baseret på jævnstrømsteknologi til både on- og offshore installation. Transmission vil også håndtere offshore projekter baseret på vekselstrømsteknologi.

Service & Accessories er i det store hele blevet til Grid Solutions & Accessories. Forretningsområdet dækker segmentet af landkabler baseret på vekselstrømsteknologi samt vores forretning inden for kabeltilbehør, installation og service.

Applications er nogenlunde blevet til Distribution, og her fokuserer vi på lav- og mellemspændingskabler bl.a. indenfor områder som el-distribution, tilkobling af datacentre og vind- og solcelleanlæg.

Med Charging Forward og den nye organisatoriske struktur står vi godt rustet til at levere på vores ambitioner og til at understøtte den stigende efterspørgsel efter kabelløsninger.

2025 var præget af en høj aktivitet i alle forretningsområder. Samtidig fortsatte vi igennem året med at eksekvere på de igangværende investeringer på tværs af forretningen.

Siden 2020 har vi igangsat- og gennemført en række investeringsprojekter inden for kabeltilbehør og på tværs af både høj- og mellemspændingsforretningen. Investeringerne vil øge og opgradere vores produktionskapacitet og sikre, at vi kan levere på den solide efterspørgsel, vi ser i markedet.

[Investeringer]

I 2025 nåede vi flere væsentlige milepæle. På vores svenske højspændingsfabrik i Karlskrona indviede vi et nyt logistikcenter som den første færdige bygning i det omfattende investeringsprogram. Vi navngav også vores tredje kabeltårn NKT Crown og igangsatte byggeriet af nye havnefaciliteter som forberedelse til vores kommende kabelskib, NKT Eleonora. På den tyske fabrik i Köln fortsatte udvidelserne i et stabilt tempo. Alle investeringsprogrammer følger fortsat tidsplanerne.

På mellemspændingsområdet fulgte investeringerne også planen. Udvidelserne i Falun i Sverige og Velke i Tjekkiet blev færdiggjort, og den ekstra kapacitet i på fabrikkerne i Asnæs i Danmark og Esposende i Portugal forventes fortsat at komme i drift her i 2026.

Vi investerer også i ekstra kapacitet inden for kabeltilbehør. I Alingsås i Sverige blev en større udvidelse af produktionen af højspændingstilbehør gennemført. I Nordenham i Tyskland er vi i gang med at udvide kapaciteten som følge af den fortsat høje efterspørgsel på kabeltilbehør til mellemspændingsmarkedet.

Samlet set følger vi planerne for de samlede investeringer på cirka 2 mia. euro til og med 2028. Investeringerne udgør fundamentet for, at vi fra 2027 kan indfri vores strategiske ambitioner, levere på ordrebogen, drage fordel af den stigende efterspørgsel og udbygge vores rolle som en af de førende aktører i den globale energiomstilling.

[Kabelfabrik i Taiwan]

I 2025 satte vi også et vigtigt internationalt aftryk med indvielsen af Taiwans første fabrik til offshore vekselstrømskabler. Indvielsen markerer en betydningsfuld milepæl i joint venture-aftalen mellem NKT og Walsin Lihwa fra 2023.

Dette projekt udvider vores internationale tilstedeværelse, styrker adgangen til det asiatiske marked og giver os en stærk regional partner i en del af verden, hvor udbygningen af blandt andet havvind accelererer. Fabrikken forventes at starte kommerciel produktion i 2027, og vores bidrag i form af teknologi, licenser og tekniske konsulenter vil skabe værdi for NKT i takt med at produktionen sættes i gang.

[Forretningsområder]

I 2026 går vi ind i det nye år med de tre nye, fokuserede forretningsområder. Tilsammen kan de levere størstedelen af de produkter, løsninger og services som efterspørges på markedet for kabelløsninger.

De næste år forventer vi, at efterspørgslen på kabelløsninger vil fortsætte med at være høj i takt med udbygningen af energi-infrastrukturen, den generelle elektrificering og det stigende fokus på forsyningssikkerhed. I mange regioner fungerer elnettet allerede som en flaskehals, og behovet for at kunne transmittere store mængder vedvarende energi i form af elektricitet på tværs af landegrænser driver især efterspørgslen på jævnstrømskabler. Her står NKT stærkt med vores teknologi, erfaring og målrettede investeringer i nye løsninger og mere kapacitet.

På trods af global usikkerhed - med blandt andet fortsat udfordrende forsyningskæder, geopolitisk spænding og et fortsat højt prisniveau på råvarer – har vi formået at navigere godt igennem 2025. Vi har effektive mekanismer til at håndtere prisstigninger og sikre leverancer på centrale råvarer som kobber og aluminium.

Et par gode eksempler er de lange kontrakter vi underskrev med henholdsvis Norsk Hydro på aluminium i 2025 og KGHM på kobber i februar i år. Disse sikrer os stabil leverance af metaller fra europæiske leverandører de næste 8-10 år.

Her i starten af 2026 fortsætter den globale usikkerhed med den øgende konflikt i Mellemøsten. Det har blandt andet ført til stigende oliepriser og udfordrede forsyningskæder og dermed påvirkning af vækst og global samhandel. Vi følger naturligvis udviklingen i Mellemøsten tæt for bedst muligt at navigere i de potentielle udfordringer, det kan indebære.

Generelt set har vores forretning klaret sig fornuftigt i disse omskiftelige tider, vi har befundet os i de sidste par år.

Udviklingen i 2025 understreger, at vi formår at gribe de vækstmuligheder, den grønne omstilling og generelle elektrificering skaber inden for eksempelvis havvind, interconnectorer og opgraderinger af elnettet. Det forventer vi fortsætter her i 2026.

[Bæredygtighed]

Bæredygtighed og herunder klima er - trods udfordringer i visse områder - fortsat en global dagsorden, vi både bifalder og følger tæt. Der er lige nu stort samfundsmæssigt fokus på områder som øget sikkerhed, robusthed og uafhængighed for energiforsyningen. Klima og energisikkerhed hænger i praksis meget tæt sammen og netop derfor bliver NKT ved med at investere i at bidrage til at sikre den grønne omstilling. I Europa importerer vi cirka 60% af vores. Prisen på produktion af grønne elektroner er drevet af særligt solpaneler faldet markant og investeringer i vedvarende energi er nu både godt for klimaet og økonomisk fordelagtigt. Samtidig hjælper det til at forøge vores energiafhængighed. Dette er en væsentlig driver for behovet for at udbygge kabelinfrastrukturen.

Et af NKT's største bidrag til klimadagsordenen er den positive betydning vores kabelløsninger har for både samfundet og den grønne omstilling. Vi kalder dette vores handprint. Et godt eksempel på dette handprint er et britisk kabelprojekt, der nu forbinder Shetlandsøerne til fastlandet. Gennem vores kabler transmitteres der hvert år 600 MW grøn strøm. Dette kan dække energiforbruget hos 500.000 husstande. Den positive påvirkning fra afsluttede kabelprojekter, understreger vores store bidrag til den grønne omstilling og dermed en lavere CO2-udledning.

NKT's overordnede klimamålsætning, vores såkaldte footprint, er fortsat, at vi senest i 2050 er netto-nul-udledende. Rejsen dertil kræver fokus og eksekvering og vi fortsætter med at prioritere bæredygtighed på tværs af forretningen. Det gælder også i bestyrelsen, hvor vi har et særskilt udvalg med ansvar for netop at sikre udviklingen inden for bæredygtighed.

Det er vigtigt at huske på, at en stor del af vores klimaaftryk bliver genereret for at producere og installere kabelløsninger, som bidrager til store reduktioner i CO2-udledningen fra energiforsyningen. En stigning i vores CO2 udledning som følge af kraftig vækst kan

således på kort sigt forøge klimaaftrykket fra vores produktion – dvs. vores footprint - men samtidig sikre en generel CO2 reduktion som anført i vores handprint.

På klimaområdet fortsatte vi i 2025 arbejdet med at reducere vores egen CO2-udledning. Denne udledning, som er faldet med 67% i forhold til 2019, er resultatet af initiativer på tværs af forretningen. Målet for disse scope 1 og 2 udledninger er fortsat en reduktion på 90% i 2030 sammenlignet med 2019. På trods af den positive udvikling, ser vi en række komplikationer på vejen mod at nå vores mål. Det gælder særligt det begrænsede udbud af og de tilsvarende høje priser på bio-brændstoffer til vores kabelskibe.

[Social]

Inden for den sociale side af bæredygtighed fortsætter vi vores fokus på at skabe en kultur, der fordrer medarbejderengagement og plads til alle. I 2025 har vi set, at arbejdet for at skabe bedre rammer for at tiltrække kvindelige medarbejdere har båret frugt. Andelen af nyansatte kvinder er steget til 28% fra 19% i 2021, og antallet af kvindelige ledere i NKT er også steget i forhold til sidste år. Vores mål på 30% for både nyansatte og kvindelige ledere i 2030 er stadig et stykke væk, men vi fortsætter naturligvis vores fokus på at fastholde den positive udvikling.

Vores medarbejderes sikkerhed er fortsat vores højeste prioritet, og i 2025 har vi set fremskridt efter en markant styrkelse af vores sikkerhedsindsats over de sidste par år. Vi er dog stadig ikke på det niveau, vi stræber efter i forhold til at reducere arbejdsrelaterede uheld og hændelser. Området har derfor fortsat en høj prioritet.

[Medarbejderengagement]

Vi er samtidig glade for, at medarbejderengagementet også i 2025 ligger på et højt niveau. Det afspejler en stærk dedikation på tværs af organisationen. Både nuværende og kommende medarbejdere er afgørende for, at vi kan fastholde vores vækst og levere på de forpligtelser, vi har over for kunderne og på at levere de store igangværende investeringsprojekter. For at skabe yderligere engagement annoncerede vi et medarbejderaktieprogram på sidste års generalforsamling. Programmet giver medarbejderne mulighed for at investere i NKT på attraktive vilkår og for at tage del i virksomhedens langsigtede udvikling.

På den forretningsmæssige side driver vi fortsat NKT i henhold til anbefalingerne for god selskabsledelse og overholder gældende lovgivning, regler og sanktioner. Vi forventer det samme af vores leverandører, og i løbet af 2025 lancerede vi en ny Supplier Code of Conduct. Her skærper vi kravene til ansvarlighed og bæredygtighed i vores værdikæde.

[Finansielt resultat for 2025]

Nu vil jeg vende blikket mod det finansielle resultat i 2025

Den positive finansielle udvikling i både omsætning og indtjening fortsatte i forhold til sidste år.

I 2025 steg omsætningen målt i standard metalpriser til 2,72 mia. euro fra 2,49 mia. euro i 2024 svarende til en organisk vækst på 6% Udviklingen understreger vores fortsat stærke position og evne til at tage del i de muligheder, der opstår i kabelindustrien.

Det operationelle EBITDA steg med 13% i 2025 til 390 mio. euro fra 344 mio. euro i 2024. Det er endnu en rekord for NKT. Udviklingen afspejler både solid eksekvering gennem året og en fortsat høj efterspørgsel efter vores løsninger. Nettoresultat for de forsættende aktiviteter blev 275 mio. euro, hvilket er 17% mere end sidste års resultat på 236 mio. euro.

Vækstraterne i omsætning på 6%, EBITDA med 13% og nettoresultat på 17% afspejler også at vi formår at skalere vores forretning.

Vi er tilfredse med resultatet.

Resultatet er leveret i et år, hvor vi fortsat har været fokuserede på at udvide produktionskapaciteten. Disse investeringer bliver løbende taget i brug frem mod 2027, og vi forventer at få fuldt udbytte af dem fra 2029.

Årets resultat viser, at vi formår at skabe solide finansielle resultater samtidig med, at vi bygger et stærkt fundament til at fortsætte den positive udvikling i NKT.

[Kapitalstruktur]

Her kommer en kort gennemgang af vores kapitalstruktur. Ved udgangen af 2025 havde NKT en nettorentebærende gæld på -963 mio. Euro, svarende til en positiv kontantbeholdning.

Dette afspejler den solide indtjening i 2025 samt især de forudbetalinger, vi modtager i forbindelse med tildelingen af nye projekter. Det negative gælds niveau giver os finansiell sikkerhed og fleksibilitet i de kommende år, hvor vi blandt andet vil opleve større udbetalinger i forbindelse med de igangværende investeringer i særligt højspændingsforretningen.

Ved udgangen af 2025 var vores nettorentebærende gæld på -2,5x af operationelt EBITDA. Det er inden for vores målsætning om at operere med et niveau på nettorentebærende gæld i forhold til operationelt EBITDA på op til 0x. Målsætningen sikrer at vi har den nødvendige finansielle kapacitet til at absorbere udsving i vores projektforsøg, til at vinde nye ordrer og til at forfølge nye muligheder i markedet.

På trods af det positive resultat og den høje kontantbeholdning anbefaler bestyrelsen, at der ikke udbetales udbytte. Kontantbeholdningen er først og fremmest et resultat af de før-omtalte forudbetalinger og de skal dermed bruges til eksekveringen af store projekter. Derudover har vi brug for en solid kapitalstruktur til at gennemføre de igangværende investeringer og til at være en finansielt robust partner til vores kunder.

Det er samtidig vigtigt, at vores finansielle kapacitet kan rumme de udsving, der følger med de større og længerevarende kabelprojekter, som vi har oplevet flere af de seneste år.

[Årets udvikling i NKT]

Jeg vil nu vende blikket mod udviklingen i de enkelte forretningsområder.

[Solutions]

I Solutions – som nu omtrent benævnes Transmission - vandt vi i 2025 flere større ordrer samtidigt med at vi eksekverede på en række store projekter. Af nye ordrer kan fremhæves ordren til Energiø Bornholm. Projektet vil styrke sammenkoblingen mellem Danmark og Tyskland samtidig med at havvind integreres i de to landes energiforsyning. NKT vandt kabeltilslutningen mellem energiøen og Sjælland i 2025 og allerede i 2023 sikrede vi ordren på kablet til Tyskland.

Vi styrkede samtidig vores allerede stærke markedsposition i Storbritannien med udvælgelsen som foretrukken leverandør til Eastern Green Link 3 projektet mellem Skotland og England. Denne kontrakt var vi stolte af at bekræfte endeligt i marts i år. Med en værdi på mere end 2,2 mia. euro er det den største enkeltordre på et kabelprojekt i NKT's historie.

2025 har været endnu et år med fokus på eksekvering af både investeringsprogrammerne og vores store ordrebeholdning. Her har vi blandt installeret jævnstrømskablerne til projektet Champlain Hudson Power Express. Det er et af de største infrastrukturprojekter i Nordamerika. Projektet vil snart vil transmittere grøn strøm fra canadisk vandkraft til hjertet af New York City. Her vil det kunne dække op til 20% af hele byens strømforbrug som dermed bliver grønt. Projektet afsluttes i de kommende måneder. Det er et godt eksempel på vores stærke, globale position inden for jævnstrømsteknologi og kompetencer inden eksekvering af store, komplekse projekter.

[Ordretilgang og beholdning]

Vi oplevede fortsat stor aktivitet i højspændingsmarkedet og har med vores store ordrebeholdning godt fyldte fabrikker god sigtbarhed i de kommende år. Derfor har 2025 også været et år med fokus på at eksekvere på igangværende projekter og på at eksekvere på de igangværende investeringer på vores fabrikker.

Ved udgangen af 2025 havde vi en ordrebeholdning på 10,2 mia. euro, som skal ses i forhold til 4,7 mia. euro i 2022 og 10,6 mia. i 2024. Med de store, endelige ordrer, vi allerede har vundet i starten af 2026 på Eastern Green Link 3 og to projekter i Skotland, har vi tilføjet mere end 4 mia. euro til ordrebeholdningen. Derfor forventer vi at kunne rapportere en rekordhøj ordrebeholdning ved udgangen af første kvartal.

Udviklingen understreger udover vores stærke position i højspændingsmarkedet også, hvordan den grønne omstilling, den generelle elektrificering og det globale fokus på forsyningssikkerhed har taget fart. Dette sikrer efterspørgslen efter kabler. Vi forventer derfor også et fortsat positivt marked i de kommende år.

Vi står således fortsat foran et marked med attraktive muligheder for NKT, hvor ordrene over de sidste år er blevet større og med længere tidshorisonter. Vi ser desuden en stigende tendens til, at kunderne vil sikre sig adgang til produktionskapacitet ved hjælp af store rammeaftaler.

For at vi kan fortsætte med at være blandt de førende leverandører i markedet, har det været helt centralt, at vi allerede i 2020 begyndte at udvide vores produktionskapacitet. Dette fortsætter vi med og vi er i fuld gang med at udbygge fabrikkerne i Kølne og særligt i Karlskrona. Her vil vi have verdens største højspændingsfabrik for søkabler baseret på jævnstrømsteknologi, når udvidelsen er færdig i 2027. Dette sker samtidig med, at vi får leveret vores nye kabelskib NKT Eleonora samt flere nyudviklede installationsværktøjer til offshore-markedet.

Investeringerne forudsætter heldigvis også, at vi har brug for flere hænder til at udføre merarbejdet. I 2026 vil vi derfor se øgede udgifter til flere kolleger under oplæring, så udviklerne af fabrikkerne kan generere indtjening, så start de er afsluttede.

[Applications]

I Applications, som nu omtrent benævnes Distribution, leverede vi et tilfredsstillende resultat i 2025.

Vi oplever fortsat solid efterspørgsel på mellemspændingskabler og i løbet af året har vi vundet og forlænget flere store rammeaftaler. Vi forventer, at særligt mellemspændingsmarkedet fortsætter med at vokse i takt med, at elnettet fornyes og udbygges og i takt med at flere vindmøller og solcellerækker sættes op på land.

Derfor besluttede vi i 2024 at investere i fire af vores mellemspændingsfabrikker. De første investeringer er allerede gennemført og de sidste forventes at blive afsluttet her i 2026.

[Service & Accessories]

I Service & Accessories, som nu omtrent bliver til Grid Solutions & Accessories, var der også fortsat fremgang.

Resultatet indenfor tilbehør var tilfredsstillende og primært drevet af salget af tilbehør til både høj- og mellemspændingskabler. Vi forventer, at markedet for kabeltilbehør vil fortsætte med at udvikle sig positivt over de kommende år. Derfor har vi også igangsat investeringer på vores fabrikker i både Tyskland og Sverige. Den ekstra kapacitet i Alingsås i Sverige er allerede taget i brug.

Resultatet inden for servicering blev understøttet af fornuftig aktivitet og eksekvering af kabelreparationer inden for både on- og offshore markedet.

Vi har et af de stærkeste servicetilbud i kabelindustrien og er blandt de absolut hurtigste til at håndtere behovet for pludseligt opståede reparationer. Vi udvider løbende vores service-aktiviteter i flere lande globalt. Samtidig forbedrer vi løbende vores løsning inden for kabelovervågning. Det er et område, som har fået større opmærksomhed i takt med, at det globale fokus på forsyningssikkerhed og sikkerhed generelt stiger.

[Forventet fremgang i 2026]

Som meddelt i vores årsregnskab, forventer vi fortsat, at de finansielle resultater i 2026 udvikler sig positivt i forhold til sidste år.

Vi forventer, at omsætningen i standardmetalpriser vil blive cirka 2,63–2,78 mia. euro, og operationelt EBITDA forventes at udgøre cirka EUR 360–410 mio. euro.

De finansielle forventninger til 2026 afspejler, at væksten i Transmission på trods af den store ordrebeholdning begrænses af produktionskapaciteten. Aktiviteten er dermed på niveau med 2025, hvilket vil være tilfældet indtil 2027, hvor vi i løbet af året kan tage den ekstra kapacitet i særligt Karlskrona i brug.

[Forventninger]

Vi eksekverer nu på vores nye strategi Charging Forward, der er en naturlig udvikling af ReNew BOOST. Efter flere år med fokus på transformation og hurtig kapacitetsopbygning bevæger vi os nu over i en fase med fokus på stærkere eksekvering, højere effektivitet og bæredygtig konkurrencekraft. Strategien skal sikre, at vi fastholder og udbygger vores stærke position i det voksende kabelmarked.

Vores positive forventninger til de kommende år afspejler sig i de finansielle ambitioner frem mod 2030, som vi annoncerede sammen med Charging Forward i november sidste år.

Frem mod og i 2030 forventer vi at levere:

- 1) en gennemsnitlig årlig organisk vækstrate i vores omsætning - et såkaldt CAGR - på over 7% i perioden fra 2024 til 2030. Dette svarer til at NKT er ca. 50% større i 2030 i forhold til 2024.
- 2) Vi forventer at levere en operationel EBITDA på mere end 900 mio. euro og,
- 3) et afkast på investeret kapital – også kaldet RoCE - på mere end 22%.

Vi står fortsat stærkt i markedet og oplever solid efterspørgsel på vores kabelløsninger. De igangværende investeringer vil ruste os til at fastholde og udbygge vores position på markedet. Derfor bliver 2026 et år med fokus på at eksekvere på investeringerne og på at eksekvere på den store ordrebeholdning af højspændingsprojekter.

[Bestyrelsen]

Nu vil jeg vende blikket mod bestyrelsen og give en kort opdatering på vores arbejde.

[Bestyrelsen – mødeoversigt]

Bestyrelsen har haft et år med en bred agenda. Udover de allerede planlagte aktiviteter har vi haft særligt fokus på udviklingen af den nye strategi, eksekvering af de igangværende investeringer og på de store udbud af projekter i højspændingsforretningen.

Bestyrelsen har udført sin årlige selvevaluering, som denne gang blev udført med ekstern bistand. Evalueringen inkluderer også input fra topledelsen og adresserer således også forholdet mellem bestyrelsen og ledelsen.

Konklusionen er, at vi har en særdeles velfungerende bestyrelse med de rigtige kompetencer og en kultur med plads til diskussioner. Bestyrelsen fungerer som et team og samarbejdet med topledelsen er fortsat rigtigt godt. Det betyder at den største opgave herfra er at gøre mere af det samme.

Mulighederne for forbedringer ligger i at finde den rigtige balance mellem indsigt og strategisk flyvehøjde og at styrke vores succession planning. Forholdet til og samarbejdet med ledelsen ses som værende rigtigt godt af begge parter.

[Ændringer i den generalforsamlingsvalgte bestyrelse]

Derfor er jeg glad for, at alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har givet udtryk for, at de genopstiller og fortsat ønsker at være en del af NKT's rejse.

Jeg vil gerne sige tak for samarbejdet til de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer John Andersen, Akos Frank og Jean Iversen, som har siddet bestyrelsen indtil det netop afsluttede valg. Tak til jer alle for et glimrende samarbejde – og velkommen til de nye medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer Akos Frank, som dermed er genvalgt, Martin Tranberg Nielsen og Allan Sølberg Ellekær. Jeg glæder mig til samarbejdet med jer.

[Udvalg]

Bestyrelsen fungerer som sagt rigtigt godt, og såfremt den genvælges, er det hensigten, at vi konstituerer os som sidste år med undertegnede som forperson og Rene Svendsen-Tune som næstforperson. Vi fortsætter med de nuværende udvalg indenfor nominering, vederlag, revision, bæredygtighed og gennemgang af udvalgte udbud også benævnt "tender board". Valg til bestyrelsen behandles under punkt 8 på dagsordenen.

[Vederlag til bestyrelsen og ledelsen]

I 2026 foreslås det at hæve grundbeløbet og beholde strukturen i bestyrelsens vederlag i forhold til aflønningsrammen i 2025. Forslaget skyldes at vi ikke har været reguleret siden 2022 og at vi efter en sammenligning kan konkludere, at vederlaget i NKT ligger noget under gennemsnittet i sammenlignelige virksomheder.

Bestyrelsen vil fortsat modtage et grundbeløb samt tillæg for forpersons- og visse udvalgsposter. Her skal jeg for en god ordens skyld tilføje at forpersonens, altså min eventuelle deltagelse i komitearbejde ikke udløser særskilt honorar. Bestyrelsen deltager fortsat ikke i incitamentsprogrammer, hvilket da også følger anbefalingen af komiteen for god selskabsledelse.

I bestyrelsen har vi også et særskilt 'tender board', der sammen med ledelsen i sidste ende godkender vores bud på de store højspændingsprojekter. Det sker, når ordren er af en størrelse hvor ledelsen kan indgå ordren sammen med tender board, men ikke stor nok til at hele bestyrelsen skal engageres. Arbejdet her er varierende og medlemmerne af tender boardet modtager ikke særskilt honorar. Bestyrelsens vederlag kan ses bag mig og forslaget om at justere grundbeløbet bliver behandlet under punkt 7 på dagsordenen.

Hvert år er vores vederlagsrapport på dagsordenen.

I NKT har vi fokus på at aflønne vores topledelse på en måde så aflønningen afspejler de opnåede resultater. Det er samtidig vigtigt at kunne tiltrække og fastholde kompetente profiler i ledelsen. Derfor tilpasser vi løbende ledelsens grundløn og bonus-programmer for at have et lønniveau der er konkurrencedygtigt med sammenlignelige virksomheder.

Vederlaget udgøres derfor af en grundløn som afhængig af aftalen med den enkelte kan være med eller uden pensionsbidrag. Hertil kommer faste aflønningselementer som eksempelvis bil eller i sjældne tilfælde tilskud til husførelse, en bonus som vedrører opnåelse af specifikke målsætninger for indværende regnskabsår og værdien af tildelte betingede aktier, altså aktier som udelukkende tildeles tre år senere ved opfyldelsen af visse mål.

Bonusmål er individuelle, men indeholder typisk et større element af fælles finansielle målsætninger såsom omsætning, indtjening og likviditet. De kan også indeholde andre elementer såsom medarbejder- og kundetilfredshed, arbejdsrelaterede ulykker, mål for

bæredygtighed eller gennemførelse af specifikke operationelle tiltag, eksempelvis en fabriksudvidelse.

Ved opnåelse af budgetter opnås typisk halvdelen af den finansielt betingede andel af den maksimale bonus.

Aktieprogrammerne tildeles også som en værdi af grundlønnen. Tildelingen er betinget af opnåelse af vores strategiske mål – typisk på omsætning og indtjening og et modelafkast på aktiekurs eller eventuelt ROCE tre år senere. Opnås de udmeldte mål er halvdelen af de tildelte aktier optjent.

Der skal således en særlig opnåelse af resultater på både kort og længere sigt for at opnå fuld bonus og fuld tildeling af aktier.

På skærmen bag mig kan I se:

- Den totale aflønning for 2025 fordelt på de faste og variable andele
 - elementerne i bonusprogrammet for 2025
 - værdien af de tildelte betingede aktier i 2025 på tildelingstidspunktet for direktionen og betingelserne for de tilhørende mål på EBITDA og det samlede afkast til aktionærer, det såkaldte TSR.
 - Man kan endvidere se resultatet af de betingede aktier, der blev tildelt for tre år siden. Eftersom TSR og EBITDA målsætningernes maksimum blev opnået, blev alle de betingede aktier tildelt.
- Eftersom Line Fandrup har opsagt sin stilling bortfalder rettigheden til at optjene LTI-programmet for 2023.
- For Claes Westerlind kan man se tildelingen af antal aktier ved target-opnåelse og ved max-opnåelse. Man kan også se at de maksimale mål på EBITDA og samlet afkast til aktionærene blev opnået, hvilket også er overensstemmelse med at overgå guidance hvert år og med et totalt afkast på 161% til aktionærene over perioden. Værdien af max-tildelingen var i 2023 som anført i vederlagsrapporten dengang EUR 675k og målt ved aktiekursen i dag er værdien de anførte EUR 1,624m.

[Vederlagsrapport]

I vederlagsrapporten kan man desuden se udviklingen år for år.

I 2025 afspejler topledelsens lønninger de positive resultater, vi har set igennem året. Vederlagsrapporten behandles som punkt 5 på dagsordenen.

Vi har i år set en lavere andel stemme for rapporten end tidligere. Dette vurderes at være drevet af anbefalinger fra de såkaldte proxy advisors.

Den manglende opbakning herfra skyldes to forhold.

Det ene er et ønske om, at vi offentliggør alle topledelsens mål på 3 års sigt på forhånd. Vi giver finansiell guidance på indeværende år og vi har langsigtede mål. Vi ønsker ikke at vores ambition om konkurrencemæssig aflønning afspejler sig i endnu en guidance – nemlig på tre års sigt. Dette ændrer ikke på det forhold, at vi er absolut transparente med hensyn til den faktiske målopfyldelse som netop gennemgået.

Det andet er et krav om at vi på forhånd angiver hvor mange betingede aktier ledelsen modtager. Dette er selvsagt umuligt, da tildelingen netop er betingede af fremtidig performance.

Vores oplevelse er at anbefalinger fra proxy advisors bygger på generelle holdninger fremfor selskabsspecifikke omstændigheder. Vi er i bestyrelsen ikke enige med disse anbefalinger og ville gerne have indgået i en dialog her på generalforsamlingen i dag. Dette vanskeliggøres af, at de ikke er til stede her i salen. Vi tager selvfølgelig den manglende opbakning til efterretning og noterer den i forbindelse med vores arbejde med næste års vederlagsrapport.

[Ny CFO]

Mens vi har fokus på ledelsen, vil jeg gerne benytte lejligheden til at sige tak til CFO Line Fandrup, som har valgt at fortsætte karrieren uden for NKT. Line kom til NKT i 2020 og har spillet en vigtig rolle i at transformere NKT og føre os til den stærke position, vi står i i dag. Tusinde tak for indsatsen, Line – din indsats og dine bidrag kan ikke sammenfattes kort som generalforsamlingen kun giver mulighed for. Samarbejdet har været eksemplarisk. Vi sender dig afsted med et stort tak for nu og med held og lykke fremover.

Det betyder også, at jeg gerne vil give en varm velkomst til Michael Yong, som afløser Line som CFO fra 1. april. Michael kender NKT indgående fra sin tid som Chief Strategy Officer i NKT, hvor han har været en del af topledelsen. Han kommer med stor erfaring fra energi- og kabelindustrien blandt andet som CFO i et datterselskab hos en af vore konkurrenter. I kan se mere om Michaels baggrund i fondsørsmeldelsen vedrørende hans udnævnelse.

[Bemyndigelser til bestyrelsen]

Under punkt 10 behandler vi bestyrelsens forslag om at forlænge de eksisterende bemyndigelser til at udstede aktier og konvertible instrumenter. De nuværende bemyndigelser udløber i forbindelse med generalforsamlingen, og det er derfor nødvendigt at forny dem. De giver bestyrelsen mulighed for også i de kommende år at handle rettidigt, hvis der opstår behov for at styrke kapitalgrundlaget eller udnytte strategiske muligheder.

Det er vigtigt at understrege, at der er tale om en helt almindelig fornyelse af allerede eksisterende bemyndigelser, og at forslagene ikke ændrer på vores overordnede kapitalstruktur. De sikrer alene, at bestyrelsen har de nødvendige værktøjer til at agere ansvarligt og fleksibelt på NKT's vegne, hvis situationen kræver det.

[Afslutning – forventninger til 2026 og fremad]

Når vi kigger ind i 2026 og årene herefter, fokuserer vi på at fastholde vores stærke position i kabelindustrien. Vi har de teknologier og kompetencer, der kræves for at udnytte de vækstmuligheder, der følger med de globale megatrends som den grønne omstilling, det voksende fokus på forsyningssikkerhed og elektrificeringen af samfundet. Derfor har vi fuldt fokus på fortsat at vinde ordrer og på at eksekvere tilfredsstillende på den store ordrebeholdning i højspændingsforretningen og de igangværende investeringer.

[Tak til medarbejderne]

Jeg vil gerne sige en særlig tak til alle medarbejdere og ledere for deres store indsats i 2025. Det har været et succesfuldt år med meget høj aktivitet og flotte resultater.

I bestyrelsen oplever vi, at både ledelsen og organisationen fungerer godt. Medarbejderne i NKT har været helt centrale for den positive udvikling over de sidste år og er nøglen til at fortsætte de positive takter i de kommende år.

Jeg vil også gerne sige tak til vores aktionærer for endnu et år med et godt samarbejde og opbakning til de fortsatte investeringer. Dette er centralt for at sikre fremtidig vækst i NKT.

Nu venter et spændende 2026. Med disse ord vil jeg gerne sige tak – og give ordet tilbage til dig, Christian.

Tak.