

Årsrapport 2005





...hvad der tjener Vestas bedst	4
Overblik	8
Det moderne globale samfund	10
· Udvikling af det moderne samfund kræver energi og politisk fremsynethed · Vindkraft bider skeer med de fossile brændsler	
Forandringens vinde	14
· Forandringens vinde blæser over Vestas · Nye spillere på banen · Ny ledelsesstruktur giver mere handlekraft · Det globale Vestas	
Udvikling og dialog	22
· Driftssikkerhed er nøglen til succes · Dialogen skal forbedres	
Projektforretning	26
· Vindkraftprojekter – fra planlægning til fuld produktion · Amerikanske realiteter · Ny offshore forretningsenhed sat i søen	
Medarbejdere og kultur	30
· Vestas handler om mennesker. Og kun om mennesker. · Sikkerhed har første prioritet. Altid.	
Koncern- og årsregnskab	35
Aktionærinformation	118
Selskabsoplysninger	122



...hvad der tjener Vestas bedst

Meget store udfordringer, hårdt arbejde og en række alvorlige skuffelser kom til at præge 2005 – et år, som jeg regnskabsmæssigt vil betegne som helt utilfredsstillende. Ikke alene for selskabets ejere, men bestemt også for de mere end 10.000 medarbejdere, som over hele verden har ydet en enestående indsats for at bringe deres arbejdsplads ud af den nuværende indtjeningsmæssige krise.

At det ikke lykkedes for os i 2005, betyder dog på ingen måde, at udviklingen ikke blev vendt. Det gjorde den i høj grad. De mange initiativer, som blev sat i værk med lanceringen af den nye koncernstrategi, The Will to Win, har alle til formål at ændre markant på udviklingsmulighederne for Vestas – og det har de allerede gjort. Også på kort sigt, hvor en langt mere gunstig udvikling i koncernens likviditet blev et af resultaterne, og hvor en historisk lav nettoarbejdskapital på 14 pct. af omsætningen var en anden og meget positiv konsekvens af det nye strategiske fokus, som optager alle i Vestas.

Desværre kom én begivenhed for en stund til at overskygge alle andre – en meget tragisk hændelse, som jeg ønsker at betone. Tirsdag den 10. januar 2006 modtog jeg meddelelse om, at en Vestas-medarbejder var omkommet under udførelsen af sit arbejde. Det var en forfærdelig og fuldstændig meningsløs arbejdsulykke, og når noget sådant sker, forekommer alt andet ligegyldigt. For intet går forud for sikkerheden i Vestas.

Ingen, hverken i eller uden for virksomheden, må nogensinde være i tvivl om, hvor stor en rolle sikkerheden spiller i vores arbejde. I Vestas går vi ikke på kompromis med sikkerheden, den skal altid have første prioritet. Lige meget hvad. Det indskærper jeg så ofte, jeg overhovedet kan. Alle i Vestas har her en fælles opgave – for intet er vigtigere.

Ulykken kom til at påvirke alle i Vestas meget kraftigt og blev den værst tænkelige start på et år, der ellers er præget af vilje og optimisme.

Strategien bekræftet

De mange indtjeningsmæssige skuffelser har gennem de seneste år påvirket Vestas' troværdighed – ikke alene blandt aktionærerne. Også kunder, underleverandører og de finansanalytikere og journalister, der i det daglige følger selskabet, har været alt andet end imponerede.

Og med rette, for rækken af nedjusteringer og de efterfølgende ringe resultater har præget koncernens omdømme, hvor et nulpunkt blev nået, da koncernen i forbindelse med kvartalsinformationen for tredje kvartal 2005 annoncerede den største nedjustering i selskabets historie.

Den kendsgerning, at Vestas endnu engang ikke levede op til forventningerne, har påvirket alle i Vestas i meget høj grad. Både fordi medarbejderne kan se, hvor mange og hvor store ændringer, der løbende finder sted overalt i virksomheden, og fordi det i løbet af sidste halvår 2005 er lykkedes for os at forhandle nye priser og betingelser på plads med betydelige forbedringer i den fremtidige lønsomhed som den positive konsekvens.

Endelig har alle jo kunnet følge med i de mange nye og meget store ordrer, Vestas på det seneste har modtaget i benhård konkurrence på en række store markeder.

Tredje kvartals betydelige nedjustering var for ledelsen en klar, men meget ubehagelig bekræftelse på, at den nye koncernstrategi er rigtig, eftersom The Will to Win anviser løsninger på alle de områder, vi i dag har identificeret som værende problemfyldte.

Derfor var det – midt i den triste udmelding i november – samtidig en lettelse for medarbejderne, at de kunne fortsætte genopretningen ad den vej og efter den plan, vi seks måneder tidligere havde besluttet og offentliggjort.

Strategien holder. Resultaterne vil vise sig løbende frem mod udgangen af 2008.

Gennemgribende oprydning

En fremgang i indtaget af de faste og ubetingede ordrer på 62 pct. fra 2004 til 2005 anses for at være meget tilfredsstillende, og når dertil lægges, at kvaliteten i de indgåede ordrer, og dermed indtjeningspotentialet for Vestas, er steget betragteligt, er der grund til at se lysere på fremtiden.

Det er endvidere vigtigt at understrege, at bestyrelse og direktion deler den opfattelse, at alle væsentlige forhold af betydning for koncernens udvikling nu er perspektiveret og bragt til alle interessenters kendskab.

En meget stor del af den gennemførte granskning og det efterfølgende oprydningsarbejde er gået med netop at skabe

overblik og gennemsigtighed i hele virksomheden. Formålet er en ledelsesmæssig rapportering, som tåler sammenligning med det bedste i erhvervslivet. Bestyrelse og direktion anser det som værende af allerstørste betydning for virksomhedens fremtid, at der én gang for alle kommer styr på disse forhold.

Som en både uundgåelig og meget beklagelig del af effektiviseringen måtte vi i august 2005 afskedige 625 kompetente og loyale medarbejdere. At vi, de mange afskedigelser til trods, endte året med en nettotilgang på godt 1.000 medarbejdere, nævnes kun som en indikation af, at Vestas, til trods for de meget triste nedskæringer, hele tiden udvikler sig og således løbende får behov for nye kolleger og nye kompetencer.

Ja, faktisk står vi i dag stærkt i sammenligning med de store udenlandske konkurrenter, når man betragter de betydelige investeringer, som vi alene i Danmark står over for her og nu: Udbygninger i både Varde, Rudkøbing og Hammel, for slet ikke at tale om det helt nye forsknings- og udviklingscenter til 500 medarbejdere i Århus. Hertil kommer så koncernens største udbygninger og investeringer, nemlig dem vi foretager i udlandet. Her har det på det seneste især har været to store og meget spændende projekter i henholdsvis Kina og Spanien, der har tiltrukket sig opmærksomhed, men også det kommende forsknings- og udviklingscenter i Asien har skabt store forventninger.

Så også i 2006 har vi en god forventning om, at der vil være flere Vestas-medarbejdere i december end i januar.

Barsk, men konstruktiv dialog

Forud for min tiltrædelse studerede jeg årsrapporten for 2004. Det var åbenbart, at udfordringerne var store, og at regnskabs-tallene på mange måder var nedslående læsning. Det tal, der imidlertid sprang allermost i øjnene, var den stærkt faldende kundetilfredshed, som de senere år havde nået et lavere niveau. Fra at have ligget på 96 pct. i 2000 til med udgangen af 2004 at være dalet til kun 60 pct.

Denne for mig meget mørkerøde advarselslampe var en ubehagelig bekræftelse på en række af de udfordringer, Vestas er omgivet af. Her var der virkelig behov for at ændre adfærd – for på flere fronter at gribe tingene helt anderledes an. Men frem for alt behov for at lytte og give kunderne taletid. Helt bogstaveligt.

Derfor gennemførte vi i efteråret den hidtil mest omfattende dialog med kunder over hele verden. Det blev en meget konstruktiv ordveksling, selvom jeg ikke skal skjule, at kunderne var meget direkte og ganske barske i deres udsagn, for der blev ikke lagt fingre imellem – ”vi kan godt lide Vestas, men tag jer dog sammen!”

Denne dialog har blandt andet ført til etableringen af et internationalt ”Advisory Board”, hvor en række af Vestas’ store kunder fra hele verden har sagt ja til at deltage. Startskuddet til dette arbejde gik ved et møde i Frankfurt, Tyskland, i december 2005, og lignende møder vil fremover blive afholdt et par gange om året.



- Da vi imidlertid lægger vægt på, at denne for Vestas så afgørende kundedialog skal være kendetegnet ved, at vi alle er involveret, blev startskuddet givet i form af et brev underskrevet af hele koncernledelsen på dengang 14 personer. Ingen skal være i tvivl om, at alle i Vestas kender og forstår betydningen af netop den personlige indsats for at leve op til kundernes forventninger. Heri ligger ofte forskellen på badwill og goodwill, på meget kritisk feedback eller det modsatte.

Det intensiverede samarbejde med kunderne over hele verden har fra starten været meget givtigt for Vestas. I dag ved vi ikke alene, at skoen trykker, men også præcist hvor. Og det gør vi noget ved.

Kunderne har modtaget vores udspil meget positivt, og de har sagt ja til at investere tid og kræfter i arbejdet, hvilket vi er meget taknemmelige for. Naturligvis understreges det i tilbagemeldingerne, at de endnu har til gode at se resultaterne – vel vidende, at forandringer i det omfang ikke gennemføres fra den ene dag til den anden, hvilket samtidig afspejles i, at The Will to Win løber til udgangen af 2008.

Ny ledelse, ny organisation

Blandt de mest gennemgribende interne ændringer har været indførelsen af en helt ny ledelsesstruktur. Den nye organisation er direkte affødt af The Will to Win og er udformet med fokus på enkelhed, ensartethed, hurtige beslutningsgange og gennemsigtighed.

Samtidig har det været et mål i sig selv at modvirke den silo-baserede adfærd, som er meget udbredt i store virksomheder. Ikke kun funktionelt, men også kulturelt.

Resultatet blev en smal direktion bestående af min kollega Henrik Nørremark og mig selv – i modsætning til den hidtidige med fem medlemmer – for så til gengæld at skubbe både ansvar og kompetence ud, hvor der i dagligdagen er brug for det. Det vil sige i forretningsenhederne, hvor kunderne betjenes, og hvor de mange medarbejdere befinder sig.

Vi ønsker at skabe en ny global Vestas-kultur. Globaliseringen skaber fantastiske muligheder for Vestas, men det kræver mod at gribe disse udfordringer. Og samtidig betyder det farvel for altid til en lokal tankegang.

Med fokus på netop kulturen etablerede vi derfor en tværgående koncernfunktion, Vestas People & Culture, idet den hidtidige organisation viste sig at være en hindring for den ønskede udvikling.

I den nye organisation kalder vi koncernledelsen på nu 15 personer for Vestas Regeringen. Og ordet Regering er ikke tilfældigt valgt: Når man har sagt ja til at være med i regeringen, har man pr. definition samtidig fravalgt at være en del af oppositionen.

Vestas Constitution

Et andet nyt begreb, alle i Vestas har skullet vænne sig til, er Vestas Constitution – altså det fundament, som koncernens udvikling bygger på, og som vi derfor i et og alt tager udgangspunkt i.

The Will to Win fastslår, at beslutninger skal træffes ud fra, hvad der tjener Vestas bedst. Det er i dag det vigtigste punkt i jobbeskrivelsen for os alle i Vestas. Vestas Constitution angiver således, hvad Vestas står for, hvilke politikker, vi skal rette os efter, hvilke forretningsgange, vi går frem efter – og så omfatter den en række projekter, som er helt centrale i den udvikling, Vestas er inde i.

Eksempler på disse spænder fra den løbende kommunikation med medarbejderne om status på de strategiske fremskridt, dialog med kunderne, rekruttering og kompetenceudvikling over fx produktkvalitet, risk management og avancerede diagnoseværktøjer til mere jordnære ting som den ledelsesmæssige og finansielle rapportering m.m.

Kommunikation: Et vigtigt ledelsesværktøj

I forbindelse med lanceringen af The Will to Win understregede jeg meget kraftigt, at kommunikation bliver et af de vigtigste ledelsesredskaber for Vestas i de kommende år.

Vestas er både en stor og en kompliceret virksomhed at sætte sig ind i. Dette er ikke sagt som en undskyldning, men alene som en konstatering af at vi har været for dårlige til at forklare vores interesser, hvordan virksomheden fungerer. Med det resultat at vi i alt for mange tilfælde har overladt det til folk uden adgang til de fornødne fakta at konkludere på koncernens økonomi, teknologi eller fremtidsudsigter.

Sådanne mangelfulde, men desværre ofte selvforskyldte konklusioner ønsker vi at gøre op med, hvor og når det overhovedet lader sig gøre.

Et af hovedformålene er at gøre Vestas til en åben, gennemskelig og kommunikerende virksomhed. En ambition vi i direktionen lægger stor vægt på at forfølge, og som den nye dialog med kunderne skal hjælpe os med at holde blikket stift rettet mod.

Også selskabets eksterne revisorer har været inddraget i processen, og nu hvor gennemsigtigheden er ved at være på plads, er et bedre overblik tilvejebragt. Bestyrelse og direktion har derfor grund til at tro, at potentielle ubehagelige overraskelser i fremtiden vil kunne identificeres, før uoprettelig skade er sket.

Denne del af Vestas' fremtidige kommunikation og rapportering skal således ikke alene fastholdes, men vil blive søgt yderligere udbygget og forfinet, så dialogen også udadtil – med aktionærer, analytikere, presse og andre interessenter – kan optimeres og frem for alt blive mere troværdig.

Som en konkret udmøntning af disse bestræbelser aflægger Vestas fra 2006 egentlige kvartalsregnskaber. Hidtil har to af årets meddelelser været uden regnskabstal, men fremover vil alle fire præsentationer være egentlige regnskabsmeddelelser, der – ud over at blive fremlagt på presse- og analytiskermøder – transmitteres direkte via internettet på engelsk, så alle interessenter og ikke mindst koncernens medarbejdere har mulighed for at se med.

Efterfølgende gøres transmissionen tilgængelig på Vestas' hjemmeside, hvorfra præsentationer og meddelelser ligeledes kan downloades.

Whistle blowing

En gennemskuelig, gennemsigtig og forståelig virksomhed er målet, hvilket også er baggrunden for den såkaldte whistle blowing-politik, som vi nu indfører.

Medarbejderne vil typisk være de første til at opdage uregelmæssigheder eller svigagtig adfærd på arbejdspladsen. Det viser sig dog tit, at de fleste vil være tilbageholdende med at gå videre med deres mistanke – af forståelige om end ofte forkerte grunde, hvor frykten for at optræde illoyalt over for kollegerne eller arbejdsgiveren nok er de mest almindelige.

Formålet med Vestas' nye whistle blowing-politik er at undgå en potentiel tilbageholdenhed. Derfor slutter vi os til rækken af danske virksomheder, der så at sige giver "frit lejde" til de medarbejdere, der mener at være vidende om kritisable forhold eller dispositioner, som vil kunne skade Vestas økonomisk, på omdømmet eller på anden vis.

Den nye politik skal ses som et af mange elementer i understregningen af, at Vestas er en organisation, hvor alle parter kan føle sig sikre på, at væsentlige informationer hverken søges undertrykt eller skjult.

Vestas-viljen

Siden min tiltrædelse har det gang på gang slået mig, hvor utrolig stærk og vedholdende viljen og kampgejsten er i Vestas. For dét er bemærkelsesværdigt at opleve i en tid, hvor skuffelser beklageligvis har overskygget de positive indslag i hverdagen.

Udsigterne for 2006 er stærkt forbedrede. Udfordringer er der fortsat mange af, men vi ved, hvor vi skal hen, vi har strategien og frem for alt både kompetencerne og viljen til at føre den ud i livet.

Dertil kommer, at selvom 2005 var et meget barsk år for koncernen, blev et af de tre centrale målepunkter i strategien frem til 2008 – nettoarbejdskapitalen – overgået allerede i år et, hvorfor koncernens cash flow fra 2004 til 2005 blev forbedret med EUR 178 mio. fra driften.

Disse lyspunkter tillader vi os – trods alt – at tage som udtryk for, at de mange initiativer er begyndt at få effekt, og i direktionen føler vi derfor en meget stor trang til afslutningsvis at takke alle Vestas' medarbejdere for den kolossale arbejdsindsats, de har lagt for dagen i alle dele af verden for at nå målene. Personligt vil jeg samtidig gerne sige tak for den modtagelse, jeg har fået overalt i virksomheden. Det var en fornøjelse at rejse rundt i verden og hilse på så godt som alle medarbejdere, da vi lancerede den nye strategi, ligesom det altid er interessant at mødes med alle kollegerne og få lejlighed til at diskutere deres forslag til, hvad der tjener Vestas bedst.

Den loyalitet og det engagement, alle udviser, er imponerende og i virkeligheden det fineste bevis på den vilje, der i dag gennemsyrrer Vestas. Nemlig den vilje, som lægger navn til koncernstrategien: The Will to Win.

Ditlev Engel
Koncernchef (CEO)

Overblik

Omsætning EUR 3.583 mio.

Resultat af primær drift EUR -116 mio. (-3,2 pct.)

Pengestrømme fra driftsaktiviteter EUR 148 mio.

Afsætning i MW 3.185

Koncernens udvikling i 2005

Trods en markant omsætningsfremgang på 52 pct. realiserede Vestas et helt utilfredsstillende resultat i 2005. Det primære resultat, EBIT, blev et underskud på EUR 116 mio., hvilket svarer til en overskudsgrad, EBIT-margin, på -3,2 pct.

Dette skuffende resultat – mere end 7 procent-point ringere end de oprindeligt offentliggjorte forventninger i marts 2005 – skyldes først og fremmest tre forhold:

- *En alt for dårlig indtjening på de store projekter i Nordamerika*
Vestas' helt ekstraordinære indsats for at færdiggøre en række store projekter i Nordamerika til tiden har forringet projekternes lønsomhed, der i forvejen var utilstrækkelig. Hertil kommer de afledte effekter af Vestas' ressourceprioritering, der har betydet forsinket levering af andre mere lønsomme projekter.
- *Komponentknaphed*
Vestas' meget betydelige vækst har i 2005 givet store planlægnings- og kapacitetsudfordringer både for Vestas og for underleverandørerne. En af konsekvenserne er, at en række underleverandører ikke har været i stand til at levere de nødvendige komponenter som planlagt, hvilket har forsinket og fordyret færdiggørelsen af ordrer på flere markeder.
- *Garantihensættelser*
Vestas har efter en ekstraordinær gennemgang af garantihensættelserne i efteråret 2005 besluttet at hensætte yderligere et beløb i tillæg til de oprindelige hensættelser for året. Disse yderligere hensættelser afspejler en utilstrækkelig kvalitet af visse komponenter i Vestas' møller.

Af den samlede afvigelse mellem det realiserede resultat af primær drift, EBIT, og det oprindeligt forventede niveau kan EUR 191 mio. henføres til driftsafvigelser, mens EUR 106 mio. skyldes øgede garantihensættelser.

Koncernen har på trods af det store underskud i 2005 haft en positiv likviditet:

- Vestas' drift var i sig selv likviditetsskabende med EUR 148 mio. i 2005.
- Nettoarbejdskapitalen ved årets udgang er opgjort til 14 pct. af årets omsætning, hvilket er en betydelig forbedring i forhold til nettoarbejdskapitalen i 2004 på 29 pct. og langt bedre end det mål, der er opstillet for 2008.

Vestas' nettobeholdning af faste og ubetingede ordrer voksede i løbet af 2005 med 81 pct. til rekordniveauet EUR 3 mia.

Finansiering og kapitalforhøjelse

Ledelsen forventer, at koncernens eksisterende kredit- og garantifaciliteter er tilstrækkelige til at sikre koncernens drift i 2006.

For at skabe den nødvendige ro om det strategiske udviklingsarbejde har bestyrelsen besluttet at styrke koncernens kapitalgrundlag. Bestyrelsen vil derfor udnytte bemyndigelsen til at forhøje selskabets aktiekapital med indtil 10.292.930 nye aktier à nominelt DKK 1,00.

	Realiseret 2004	Forventninger marts 2005	Realiseret 2005	Ændring
Omsætning (mio. EUR)	2.363	3.000-3.200	3.583	52%
EBIT (mio. EUR)	(49)	-	(116)	-
EBIT-margin (%)	(2,1)	ca. 4	(3,2)	(1,1) procent-point
Resultat efter skat (mio. EUR)	(61)	-	(192)	-



Det samlede provenu fra kapitalforhøjelsen og anslåede transaktionsomkostninger vil blive oplyst ved kapitalforhøjelsens gennemførelse. De endelige omkostninger ved kapitalforhøjelsen oplyses i selskabets årsrapport for 2006.

Provenuet fra kapitalforhøjelsen vil blive anvendt til løbende anlægsinvesteringer, der er nødvendige for at fortsætte strategiviklingen med fremstilling af omkostningseffektive og teknologisk førende vindmølleløsninger.

Kapitalforhøjelsen forventes gennemført den 29. marts 2006.

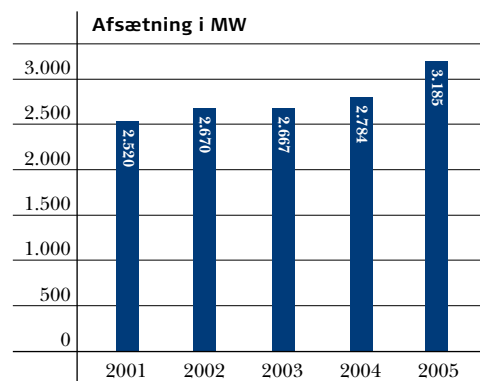
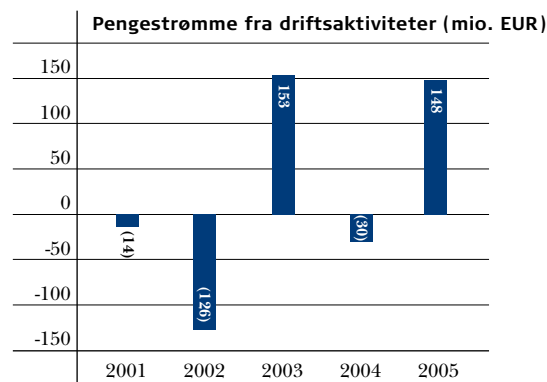
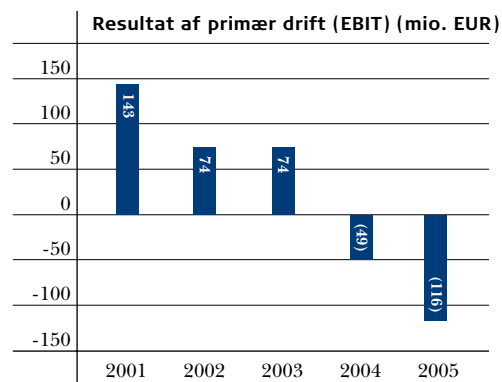
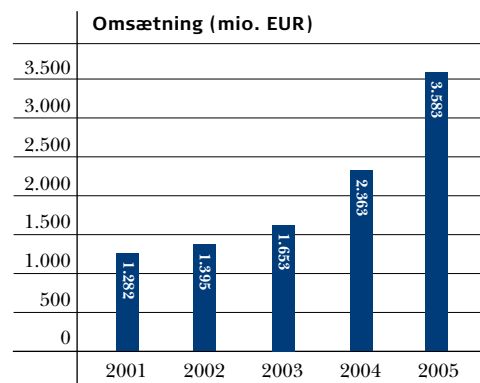
Planer og udsigter for 2006

I forventningerne til koncernens udvikling i 2006 lægger Vestas' ledelse især vægt på følgende fem vigtige forhold og forudsætninger:

- Det udvidede kapitalgrundlag og fortsat positiv udvikling i likviditet.
- De mange operationelle initiativer til forbedring af kundetilfredshed, produktkvalitet, produktionseffektivitet og interne processer.
- Udsigterne til at det globale marked for vindenergi også i 2006 vil vokse betydeligt.
- Den rekordstore ordrebeholdning med en tilfredsstillende dækningsgrad.
- Garantisager afvikles i overensstemmelse med hensættelserne.

På dette grundlag forventer koncernen i 2006 en omsætning i intervallet EUR 3,6-3,8 mia. Heraf var mere end 60 pct. allerede sikret som faste og ubetingede ordrer ved årets begyndelse. For 2006 forventes en overskudsgrad (EBIT-margin) i intervallet 4-7 pct.

Vestas stiler fortsat imod at realisere en overskudsgrad i 2008 på mindst 10 pct., en nettoarbejdskapital på maksimalt 20-25 pct. samt en global markedsandel på mindst 35 pct.



Det moderne globale samfund:

Udvikling af det moderne samfund kræver energi og politisk fremsynethed

Verden er i vækst. Ikke alene i befolkningstal, men også i teknologisk udvikling og økonomisk velstand. En vækst, der ikke mindst præges af folkerige nationer som Kina og Indien, hvor vi i øjeblikket er vidne til en økonomisk udvikling uden sidestykke. Men det koster at udvikle et moderne samfund, og regningen lyder bl.a. på energi i store mængder.

Tag et kig på faktaboksen herunder. Tallene taler deres tydelige sprog, og budskabet er ikke til at tage fejl af: Hvis udviklingen af det moderne samfund skal fortsætte i samme takt som i dag, er der brug for både evne og vilje til at tænke nyt. Til at tænke globalt. Og ikke mindst til at tænke langt.

- Befolkningstallet i verden vokser med stor hast og forventes at passere 9 milliarder i 2050.¹⁾ Desuden forventes 60 pct. af verdens befolkning i 2030 at være bosiddende i byerne.²⁾ Denne udvikling vil medføre et stærkt øget behov for energi – alene til fremstilling af fødevarer og beklædning.
- Verdens elforbrug forventes at blive fordoblet fra 2002 til 2030 med en årlig vækstrate på 2,4 pct.³⁾

- I perioden 1999-2002 oplevede Kina en årlig vækst i elforbruget på gennemsnitligt 9,4 pct. I 2003 var væksten 15,4 pct., og i visse kystområder oversteg væksten 20 pct.⁴⁾

¹⁾ Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat: "World Population Prospects: The 2004 Revision". New York, 2005.

²⁾ Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat: "World Urbanization Prospects: The 2001 Revision". New York, 2002.

³⁾ Det Internationale Energiagentur (IEA): "World Energy Outlook 2002". Paris, 2003.

⁴⁾ Platts: "Asian Electricity Outlook 2006". London, 2005.

Mere velstand = større energiforbrug

Væksten i et lands energiforbrug er tæt forbundet med væksten i det pågældende lands bruttonationalprodukt (BNP). Sammenhængen er særligt markant i lande, hvor BNP-stigningen ledsages af kraftig urbanisering, industrialisering og generel vækst i befolkningens levestandard, som vi fx ser det i Kina i disse år. Under sådan en udvikling etableres der mange energikrævende produktionsvirksomheder, ligesom befolkningen i takt med den øgede velstand anskaffer sig mere og mere energiforbrugende udstyr som biler, aircondition-anlæg, hårde hvidevarer, computere mv.

I mere udviklede økonomier som fx USA, Australien, Japan og de vesteuropæiske lande er sammenhængen mellem økonomisk udvikling og energiforbrug mindre udtalt, bl.a. fordi energipriserne i disse lande er højere, og fordi den øgede velstand i mange tilfælde medfører, at gammelt udstyr skiftes ud med nye og ofte mindre energikrævende biler, køleskabe osv.

Det svære mix

Et af de helt centrale spørgsmål, der rejser sig, når man kigger på den aktuelle udvikling, er: Hvor længe slår de konventionelle energiformer til? Spørgsmålet er i sagens natur ekstremt komplekst, og derfor er der indtil videre heller ingen, der har været i stand til at give et endegyldigt svar. Til gengæld er der bred enighed blandt eksperter om, at vi allerede med det nuværende energibehov bruger betydeligt mere fossilt brændsel, end vi finder – og at vi derfor før eller siden vil være afhængige af alternativer som biobrændsel, sol, vand, brint – og vind.

Hvis verden skal have tilstrækkelig energi til den forventede vækst, er der derfor kun én vej frem: et kritisk og langsigtet kig på energimixet. Ikke kun fordi, at de fossile brændsler inden for en årrække vil slippe op, men også fordi den ulige geografiske fordeling af ressourcerne meget nemt kan underminere den politiske stabilitet i verden. En kombination af politiske spændinger, usædvanligt koldt vejr og strid om gasleverancer har i begyndelsen af 2006 sendt kraftige energipolitiske dønninger gennem en række europæiske lande og illustreret, at

forsyningssikkerhed og prisstabilitet er afgørende parametre for at opretholde et lands velstand og fortsatte udvikling.

Vind, olie og gas

I 2005 præsenterede Vestas en ny vision, der kort og godt lyder: Vind, Olie og Gas. Og med udsigten til en fordobling af elforbruget fra 2002 til 2030 giver det særdeles god mening at betragte vindkraft som en betydende energikilde på linje med olie og gas i fremtiden. Der er således flere gode grunde til, at politikere og energiproducenter i både Europa og resten af verden for alvor retter blikket mod vindkraft i disse år:

1. Vind er en ubegrænset ressource.
2. Vindkraft kan konkurrere med konventionelle energikilder, hvis sammenligningen foretages på lige vilkår.
3. Vindkraft bidrager til en højere grad af selvforsyning.
4. Vindkraft gør det muligt at etablere mange MW på kort tid.
5. Vindkraft er CO₂-neutralt og bidrager dermed positivt til et lands mål om at reducere emissionen af drivhusgasser, bl.a. i forhold til Kyoto-protokollen.

Vigtige valg

Både spørgsmålene om ressourcer, forsyningssikkerhed og miljø bør sætte tanker i gang hos politikere over hele kloden. Store og langsigtede tanker, der skal lede til en række afgørende energipolitiske valg i de kommende år. Og give endnu mere plads til den vedvarende energi og ikke mindst vindkraft i det samlede energimix.



Mens du har læst denne artikel, har verden forbrugt ca. 329.000 tønder olie.⁵⁾

⁵⁾ Baseret på et dagligt verdensforbrug på 79 millioner tønder olie (jf. Det Internationale Energiagentur (IEA): "World Energy Outlook 2005". Paris, 2005). Dette giver samlet et forbrug på ca. 914 tønder pr. sekund. Artiklens læsetid estimeres til 6 minutter.





Det moderne globale samfund:

Vindkraft bider skeer med de fossile brændsler

Den 16. februar 2005 trådte Kyoto-protokollen i kraft efter Ruslands ratificering i november året før. Protokollen er det foreløbigt mest markante udtryk for den øgede fokus på globale klimaforandringer, og den udmønter sig blandt andet i, at man kvantificerer den globale omkostning, der er forbundet med en bestemt udledning. Med Kyoto-protokollens prissætning på CO₂-forurening er der således taget et vigtigt skridt i retning af et mere retfærdigt forretningsmiljø for de vedvarende energiformer, herunder vindkraft, fordi CO₂-omkostningen fra konventionel elproduktion vil blive inkluderet i elprisen. De forbedrede markedsvilkår sætter tillige skub i nye marginalprojekter inden for vindenergi, hvorved rentabiliteten øges yderligere.

Et centralt element i Kyoto-protokollen er tre såkaldte fleksible mekanismer, der alle tager afsæt i det faktum, at miljø er en global størrelse, og at en reduktion af CO₂-udslippet derfor har samme positive effekt, uanset hvor på kloden den realiseres. En af mekanismerne er et nyt kvotemarked, der fra 2008 vil åbne for køb og salg af CO₂-kvoter på tværs af landegrænserne. Markedet gør det med andre ord muligt at fastsætte prisen på en forureningskilde.

Som indledning til det internationale kvotemarked åbnede EU allerede ved indgangen til 2005 sit interne kvotemarked. Et marked, der i første omgang gør det nødvendigt for 11.500 europæiske energiproducenter og virksomheder at fastlægge den CO₂-strategi, der giver dem størst lønsomhed med udgangspunkt i de tildelte CO₂-kvoter. Med andre ord, hvad

tjener bundlinjen bedst: At reducere produktionen, hvis de tildelte kvoter ikke slår til. At betale sig fra en eventuel ekstra forurening gennem køb af CO₂-kvoter. Eller at investere i projekter, der reducerer udledningen af CO₂, for derigennem at blive i stand til at opretholde eller øge produktionen – og måske endda opnå ubrugte kvoter, der efterfølgende kan sælges på kvotemarkedet.



En V90-3,0 MW offshore-vindmølle sparer miljøet for 233.000 tons CO₂ i løbet af 20 år. Det svarer til den mængde CO₂, som 27.500 EU-borgere udleder på et år.¹⁾

Vindens sande værdi

Både køb af kvoter og investering i CO₂-reducerende projekter kan være økonomisk fordelagtigt for mange virksomheder, ligesom de begge åbner interessante perspektiver for Vestas og vindenergisektoren under et. Hvad investeringsmodellen angår, er den især blevet attraktiv i takt med, at prisen på de europæiske CO₂-kvoter er gået i vejret. I 2005 steg prisen på en CO₂-kvote, dvs. retten til at udlede et ton CO₂, således fra ca. 7 euro til ca. 22 euro – altså godt og vel en tredobling.

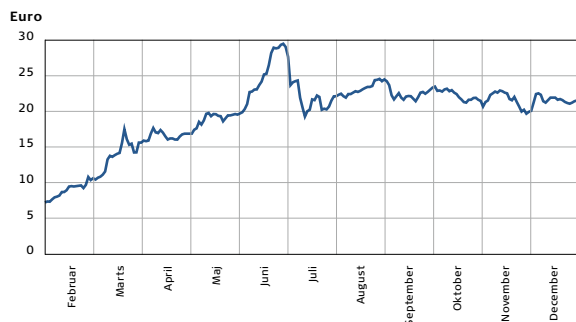
Reducer kilowatt-prisen med en tredjedel

En anden måde at anskue de økonomiske konsekvenser af en investering i vindkraft på er at se på prisen for at producere en kilowatt-time. Og ligeledes fra den vinkel er det nye kvotemarked med til at sætte vindkraftens konkurrencedygtighed i relief. Som Jakob Larsen, miljø- og arbejdsmiljøchef hos Vestas udtrykker det: "Med en kvotepris på 22 euro vil værdien af den

En kvotepris på 22 euro/ton CO₂ svarer til en besparelse på 0,012 euro/kWh

Pris for CO ₂ -kvote:	22 euro/ton CO ₂
Gennemsnitlig CO ₂ -udledning i Europa (elektricitet) ²⁾ :	548 g CO ₂ /kWh ³⁾
Pris for udledning af CO ₂ pr. kWh: 22 euro/ton CO ₂ * 0,000548 ton CO ₂ /kWh	0,012 euro/kWh

Prisudvikling på CO₂-kvote-markedet i 2005



I 2005 steg prisen på en CO₂-kvote 214 pct.

Kilde: Nord Pool ASA, The Nordic Power Exchange.

CO₂-besparelse, der følger med at producere energi på en vindmølle i stedet for at investere i et nyt konventionelt kraftværk, svare til 0,012 euro/kWh. Det er næsten en tredjedel af den gennemsnitlige kilowatt-timepris på spotmarkedet i 2005 og dermed en ganske betydelig faktor at tage i betragtning, når et elselsskab skal lave investeringskalkuler for nye kraftværker."

Et umodent marked

Handlen med CO₂-kvoter er stadig i sin spæde barndom, og ikke mindst det første år har været præget af, at både politikere og aktører på det nye kvotemarked skulle have føling med de mekanismer, der påvirker prisen i større eller mindre grad. Ifølge Knut Lockert, kommunikationschef for den nordiske energibørs Nord Pool, kunne man blandt andet konstatere, at allokeringen af kvoter til de enkelte EU-lande var en af de faktorer, der havde stor indvirkning på kvoteprisen. "Hvis et land for eksempel fik tildelt et mindre antal CO₂-kvoter end forventet af markedet, trak det kvoteprisen op," siger Knut Lockert og fortsætter: "Derfor har kvoteprisens foreløbige udvikling også i vidt omfang været et resultat af politiske beslutninger." Knut Lockert påpeger, at der foruden de politiske betingede faktorer også har været en vis sammenhæng mellem CO₂-kvoteprisen og spotpriserne på olie, kul og gas, ligesom også nedbørsmængden i lande med elproduktion baseret på vandkraft har haft indflydelse. Disse ikke-politiske sammenhænge forventer han vil få større betydning i et fremadrettet perspektiv. "I takt med at markedet modnes, og der bliver større politisk klarhed omkring både allokeringerne og overgangen til det internationale kvotemarked i 2008, tror jeg, vi generelt vil se mindre markante udsving i kvoteprisen end hidtil."

Kvotehandlen påvirker el-priserne

Hos Nord Pool, der var den første børs i verden til at åbne for køb og salg af CO₂-kvoter, blev der i 2005 handlet i alt 27,9 millioner tons CO₂. Og ifølge Knut Lockert kunne man allerede i det første år med prissætning af CO₂-forureningen konstatere, at kvotehandlen har den tilsigtede effekt på el-markedets spotpriser. "Køb af kvoter er blevet en ekstra omkostning i forbindelse med elproduktion, og derfor smitter en stigning i kvotepriserne af på elprisen", siger Knut Lockert og understreger samtidig, at man endnu ikke kan vurdere, præcist hvor stor sammenhængen vil blive på sigt.

CO₂-handel gør det ikke alene

Med den nuværende pris på ca. 27 euro (marts 2006) kan salget af kvoter bidrage til finansieringen af en vindmølle. Både inden for et lands egne grænser og i form af CDM- og JI-projekter (se

faktaboks nedenfor), som den danske stat eksempelvis har gjort det med opførelsen af Türisalu vindkraftværket i Estland. I det projekt, der forventes at spare miljøet for 453.445 tons CO₂ alene i de første otte år, har den danske stat garanteret ejerne, at man vil købe CO₂-kvoter til en aftalt pris.⁴⁾

Der er relativt store variationer imellem prisen på CO₂-kvoter, afhængigt af om der er tale om direkte handel gennem eksempelvis Nord Pool eller handel i forbindelse med CDM- og JI-projekter. Prisen for CDM- og JI-relaterede kvoter har hidtil ligget på ca. 3-8 euro/ton CO₂. Den lave pris skyldes primært risikoen for, at det enkelte CDM- eller JI-projekt ikke gennemføres.

Ser man på vindkraftens forøgede rentabilitet, kan det således ikke overraske, at vi hos Vestas hilser den europæiske kvotehandel velkommen. Vi må dog samtidig slå fast, at det for at undgå markedsforvridninger ville være mere hensigtsmæssigt at erstatte den nuværende politiske distribution i form af fri allokering af udledningstilladelser med et system baseret på auktioner. Ligeledes skal det understreges, at de allerede etablerede støtteordninger for vedvarende energi først vil kunne erstattes helt af emissionshandel, hvis den udvides til at omfatte alle de eksterne omkostninger, der knytter sig til den konventionelle elproduktion – herunder farligt affald.

¹⁾ Det Internationale Energiagentur (IEA): "World Energy Outlook 2004". Paris, 2005.

²⁾ Den gennemsnitlige udledning pr. kWh afhænger af det land, vindmøllerne opstilles i.

³⁾ Beregningen er baseret på "Opdatering af UMIP-databasen", arbejdsrapport fra Miljøstyrelsen nr. 27, 2002.

⁴⁾ Udarbejdet for Vindmølleindustrien af ECON Analyse: "Samfundskonomi i JI og CDM projekter". København, 2004.

De fleksible mekanismer i Kyoto-protokollen

Kyoto-protokollen giver alle deltagende lande et mål for deres udledning af CO₂ i perioden 2008-2012 set i forhold til de enkelte landes udledning i 1990. I gennemsnit skal landene reducere deres udledning med 5,2 pct. Reduktionsmålene skal primært nås gennem energibesparende foranstaltninger og ved at omlægge til renere energiproduktion. Som et supplement til disse tiltag indeholder protokollen tre fleksible mekanismer:

1. Handel med CO₂-kvoter

Landene kan handle indbyrdes med deres CO₂-kvoter. Har et land således ubrugte kvoter, kan det sælge disse kvoter til et andet land, som omvendt har svært ved at nå sine reduktionsmål. Herudover har EU oprettet sit eget kvotemarked for 11.500 energiproducenter og virksomheder og har tilsvarende tildelt disse en mængde kvoter. Alle virksomheder, organisationer og privatpersoner kan dog handle på EU's kvotemarked. EU har endvidere åbnet for handel med CDM- og JI-projekter gennem EU's kvotemarked.

2. Joint Implementation

Joint Implementation (JI) giver et i-land mulighed for at finansiere et CO₂-reducerende projekt i et andet land og som betaling få de CO₂-kvoter, projektet udløser.

3. Clean Development Mechanism

Princippet for Clean Development Mechanism (CDM) er det samme som for Joint Implementation. Ved CDM er der blot tale om, at et i-land finansierer et projekt i et udviklingsland og fratrækker den fulde reduktion i sit eget CO₂-regnskab.

Kilde: United Nations Framework Convention on Climate Change: "The Mechanisms under the Kyoto Protocol: Joint Implementation, the Clean Development Mechanism and Emissions Trading".



Forandringens vinde:

Forandringens vinde blæser over Vestas

2005 bød på mange nye ord og begreber hos Vestas. Ny vision. Ny mission. Og ikke mindst en strategiplan, der under titlen *The Will to Win* udstikker kursen for de næste tre års målrettede kamp for igen at gøre Vestas til en sund forretning og forsvare virksomhedens ubestridte førerposition på et stadig mere konkurrencepræget og globalt energimarked. Men hvad betyder de mange nye ord? Hvordan er de bundet sammen? Og har de en entydig fællesnævner?

Ved indgangen til 2005 stod Vestas over for en række udfordringer, der mildt sagt var til at tage og føle på. Frem for alt måtte vi konstatere, at tilfredsheden blandt vores kunder var for nedadgående. Et langt stykke ad vejen med god grund. Samtidig talte nøgletallene deres tydelige sprog: Indtjeningen havde nået et niveau, der ikke længere kunne tilfredsstille hverken ledelse eller aktionærer. Og oven i det hele måtte vi indstille os på, at konkurrencesituationen var en ganske ny og ikke mindre udfordrende – blandt andet set i lyset af en række store industrielle aktørers entre på markedet for vindenergi.

Konklusionen var derfor ikke til at tage fejl af: For at få Vestas tilbage på sporet og atter blive en indbringende forretning, har vi brug for en markant kursændring.

En titel med substans

Da koncernchef Ditlev Engel præsenterede Vestas' nye strategiplan for medarbejdere, aktionærer og presse den 26. maj 2005, gjorde han det med ordene: "Vinderne har en plan, taberne har en forklaring. På Vestas har vi en plan."

Planen kan på mange måder sammenlignes med et vejkort. I *The Will to Win* udstikkes kursen for, hvordan Vestas frem til 2008 skal styres sikkert mod opfyldelsen af de tre overordnede og prioriterede økonomiske mål: 1) En EBIT-margin på mindst 10 pct., 2) en nettoarbejdskapital på maksimalt 20-25 pct. af omsætningen og 3) en markedsandel på mindst 35 pct. Eller sagt mere enkelt: Vestas skal formå at lave en lønsom forretning ud af sin førerposition.

Sådan en målsætning kalder i allerhøjeste grad på fighter-vilje, team spirit og en god portion forandringsvillighed fra hver eneste af Vestas' mere end 10.000 medarbejdere.

Visionen – den nye ledestjerne

Fundamentet for de fremtidige aktiviteter – og dermed også for *The Will to Win* – er den nye vision, der skal fungere som en klart lysende ledestjerne for alle hos Vestas i de kommende år – også ud over strategiplanens forholdsvis kortsigtede horisont. Som de fleste allerede har erfaret – og lært udenad – lyder visionen i al sin befriende enkelthed:

Vind, Olie og Gas.

Ved første øjekast syner Vestas' nye vision ganske simpel og ukontroversiel. Tre velkendte energikilder side om side – og hvad så? Dykker man lidt ned i substansen, vil man imidlertid opdage, at visionen ikke alene er ambitiøs, den indeholder også et utvetydigt opgør med den fejlagtige opfattelse, at vindkraft

vælges på grund af miljøet og på trods af økonomien. For selv om de miljømæssige aspekter ved vindkraft er indiskutable og fortsat vil være et vigtigt salgsargument for Vestas, bevæger vi os i dag på et stærkt konkurrencepræget marked. Kunderne vælger vindkraft og Vestas, fordi vi ud over en bæredygtig energiform leverer et produkt, der kommercielt kan konkurrere med fx olie og gas, når sammenligningen foretages på lige vilkår.

Vores nye vision er derfor kort og godt et udtryk for, at Vestas som vindmølleproducenternes verdensmester vil gå i front og stræbe efter, at vindenergi bliver betragtet på lige fod med olie og gas. I hvert fald hvis den produceres på en Vestas-mølle.

Missionen – vejen frem

Mens en virksomheds vision angiver et mål langt ude i horisonten, er missionen i højere grad håndgribelig og et udtryk for den grundlæggende idé eller kurs, der skal bringe visionen inden for rækkevidde. I de fleste virksomheder bruger man således missionen til at sætte ord på sit eksistensgrundlag og svare på spørgsmålet: Hvad vil vi gøre – og for hvem? ►

For at få Vestas tilbage på sporet og atter blive en indbringende forretning, har vi brug for en markant kursændring.

- Hos Vestas har vi formuleret en ny mission, der udfordrer denne gængse opfattelse af begrebet. Vi har valgt at gå helt ind til kernen af det på en gang simple og uhyre krævende faktum, at Vestas kun kan nå sin vision ved at være 100 procent pålidelig i alt, hvad vi foretager os. Både teknisk, økonomisk og menneskeligt. Vestas' nye mission lyder derfor:

På Vestas er fejl ikke en mulighed.

Med missionen sender vi et signal til hinanden og vores omverden, der ikke er til at misforstå. Et signal om, at udtrykket "godt nok" ikke eksisterer hos Vestas, og at vores grundlæggende holdning er, at hver eneste medarbejder i hver eneste detalje handler ud fra viljen til at gøre sit arbejde bedst muligt. Og til at vinde.

Hos Vestas er vi med andre ord urokkelige i troen på, at vores nye mission er lige så rigtig, som den er utraditionel. At den er en "mission possible".

Værdierne – det stabile fundament

Fundamentet for både visionen og missionen – man kunne også sige den lim, der binder vores verdensomspændende virksomhed sammen – er Vestas' fire kerneværdier: troværdighed, omtanke, handlekraft og udvikling.

Værdierne er præcis de samme som før The Will to Win, og de udtrykker Vestas' helt basale holdning til det at drive forretning. Hvordan vil vi behandle vores kunder, hvad vil vi stå for i markedet, og hvad skal frem for alt kendetegne kulturen i vores virksomhed? Uden de fire kerneværdier som vigtige ledetråde for det daglige arbejde ville der derfor mangle noget vigtigt i den helhed, der udgøres af værdier, mission og vision.

De to første værdier, troværdighed og omtanke, er selve fundamentet for, at Vestas kan eksistere og vokse som virksomhed. Kunder, aktionærer, medarbejdere og andre interessenter skal til hver en tid kunne tage for givet, at vi holder, hvad vi lover, og at vi er en troværdig partner. Samtidig må der aldrig kunne sås tvivl om, at vi prioriterer sikkerhed, kvalitet og respekt for hinanden og vores kunder højere end noget andet – og at omtanken også gælder vores syn på miljøet.

Når det gælder de to øvrige værdier, handlekraft og udvikling, er det dem, der skal bære Vestas fremad og sikre, at tingene sker. Både teknologisk og kommercielt.

Vi har holdt fast i de fire kerneværdier og Viljen som et symbol på disse værdier i forbindelse med The Will to Win. Dette er et klart udtryk for, at Vestas ikke ønsker at *være* anderledes som virksomhed. Vi har derimod brug for at *agere* anderledes, fordi verden og vores markeder er under konstant og hastig forandring.



Kunstværket Viljen strækker sig mod himlen, men er samtidig solidt forankret på jorden – symbolet på Vestas' vision og værdier.

Ét Vestas

Et andet vigtigt begreb, der er blevet sagt og skrevet utallige gange både før og efter den nye begyndelse i maj 2005, er Ét Vestas. Om det fortæller direktøren for en af Vestas' nye forretningsenheder Vestas People & Culture, Roald Jakobsen: "Ét Vestas handler om at opbygge en fælles forståelse for vores virksomhed. Om at skabe optimale betingelser for en kultur med vægt på fællesskabet og plads til individet. Nøglen til, at vi lykkes, ligger først og fremmest i medarbejdernes indstilling. Og jeg både håber og tror, at vi meget snart vil nå den mile-

pæl, hvor vi alle anerkender, at The Will to Win, visionen, missionen og vores fire kerneværdier hænger uløseligt sammen som et helstøbt fundament for vores fælles rejse mod målet. Mere end 10.000 kolleger i én og samme båd. Ét Vestas."

**Ved første øjekast syner vores nye
vision ganske simpel og ukontroversiel.
Tre velkendte energikilder side
om side – og hvad så?**



Forandringens vinde:

Nye spillere på banen

Det er vores faste overbevisning hos Vestas, at vindkraft har en lysende fremtid – side om side med olie og gas. At vi ikke står alene med denne tro understreges af, at en række helt store aktører fra den konventionelle energisektor for alvor er ved at finde vej ind på markedet for vedvarende energi. Herved tegner der sig en helt ny markedssituation, hvor kunderne ikke alene bliver større, mere professionelle og mere langsigtede i deres investeringer, men hvor de etablerede developere og elproducenter får selskab af nogle af verdens største spillere inden for fossile brændsler.

Når vindkraft gennem de seneste år er kommet på agendaen hos nogle af de helt store energiselskaber, har det flere årsager. For det første bunder interessen i en erkendelse af, at klodens støt stigende energiforbrug gør det tvingende nødvendigt at tænke i alternativer til de fossile brændsler. Dels på grund af de miljømæssige effekter, dels på grund af olieprisen himmelflugt og dels fordi fossile brændsler er begrænsede ressourcer, som før eller siden vil slippe op. For det andet er de politiske rammer for investeringer i vindkraft i dag anderledes stabile end for blot få år siden. Og endelig har den teknologiske udvikling efterhånden gjort det klart, at vind er mere end "blot" en miljøvenlig og uudtømmelig energikilde; det er en energiform, der også kan konkurrere med fx olie og gas på de kommercielle parametre, når sammenligningen sker på lige vilkår.

Det sidste blev illustreret af Vivienne Cox, direktør for Gas, Power & Renewables hos BP, da hun den 29. november 2005 introducerede den nye forretningsenhed, BP Alternative Energy. En forretningsenhed, der samler alle BP's aktiviteter inden for produktion og salg af energi med lav eller ingen CO₂-emission, dvs. vind, sol, brint og naturgas. Ved indvielsen sagde Vivienne Cox bl.a.: "Vi kan få en god forretning ud af at gøre noget særdeles gavnligt og tage fat på en af verdens største bekymringer."

En anden stor energileverandør, Shell, så mulighederne i vedvarende energi allerede i 1997, hvor man etablerede Shell Renewables som sit femte forretningsområde. Graeme Sweeney, Executive Vice President for Renewables, Hydrogen og CO₂ hos Shell forklarer involveringen i vedvarende energi på følgende måde: "Der er tre overordnede mål med vores deltagelse i markedet for alternativ energi: at udvide paletten af energikilder; at gøre alternative energiløsninger konkurrencedygtige med konventionelle energikilder; og at etablere en førerposition i sektoren for alternativ energi, der forventes at udgøre mellem en fjerdedel og en tredjedel af energimixet i 2050. Shell har allerede investeret mere end USD 1 milliard i vedvarende energi gennem de seneste fem år, og jeg tror, at vi ved at fokusere på nøje udvalgte teknologier med den bedst mulige kombination af driftssikkerhed, omkostningseffektivitet og bæredygtighed kan skabe en stærk forretning, som vil bidrage væsentligt til fremtidens energimix."

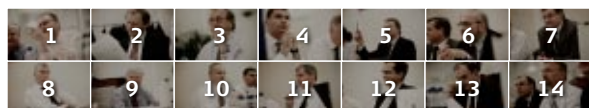
Graeme Sweeney siger om Shells beslutning om at investere i vindkraft: "Det er en af vor tids største udfordringer at få styr på udslippet af drivhusgasser – og i energisektoren har vi en særlig forpligtelse; ikke alene til at begrænse miljøpåvirkningen fra vores egen produktion og fremstillingsprocesser, men også til at hjælpe vores kunder med at begrænse deres indvirkning på miljøet. Vi betragter vindenergi som en afgørende ny teknologi, der er i stand til at skabe enestående resultater og forsyne hele verden med ren energi. Vores erfaringer fra de amerikanske onshore projekter og den hollandske vindmøllepark "Egmond aan Zee" understøtter min tro på, at industrien kan levere."

Shell WindEnergy, en division under Shell Renewables, vil i joint venture med et af Hollands største energiselskaber Nuon opføre Hollands første offshore-vindkraftværk "Egmond aan Zee" i løbet af 2006. Vindkraftværket kommer til at bestå af 36 stk. V90-3,0 MW møller, og det vil forsyne mere end 100.000 hollandske husholdninger¹⁾ med miljøvenlig elektricitet.

¹⁾ Shell Renewables' pressemeddelelse "Start of the offshore wind park Project Egmond aan Zee" af den 15. maj 2005.

Forandringens vinde:

Ny ledelsesstruktur giver mere handlekraft



1. Hans Jørn Rieks · Administrerende direktør, Vestas Central Europe A/S
2. Tom Pedersen · Administrerende direktør, Vestas Northern Europe A/S
3. Ebbe Funk · Administrerende direktør, Vestas Mediterranean West A/S
4. Ditlev Engel · Koncernchef
5. Thorbjørn N. Rasmussen · Administrerende direktør, Vestas Asia Pacific A/S
6. Knud Bjarne Hansen · Administrerende direktør, Vestas Towers A/S
7. Søren Husted · Administrerende direktør, Vestas Nacelles A/S
8. Finn Strøm Madsen · Direktør, Vestas Technology R&D
9. Jens Søby · Administrerende direktør, Vestas Americas A/S
10. Henrik Nørremark · Koncernøkonomidirektør
11. Ole Borup Jakobsen · Administrerende direktør, Vestas Blades A/S
12. Bjarne Ravn Sørensen · Administrerende direktør, Vestas Control Systems A/S
13. Paolo Tabarelli de Fatis · Administrerende direktør, Vestas Mediterranean East A/S
14. Roald Jakobsen · Direktør, Vestas People & Culture
 - Anders Søe-Jensen · Administrerende direktør, Vestas Offshore A/S (tiltrådt 1. januar 2006)

I forbindelse med Ditlev Engels tiltræden som koncernchef og som et vigtigt led i strategiplanen *The Will to Win* skete der i foråret 2005 markante ændringer i Vestas' organisation og ledelsesstruktur. Fra en direktion på fem medlemmer gik Vestas til en direktion på to. Til gengæld fik man en Regering, der ud over direktionen omfatter direktørerne for Vestas' 13 forretningsenheder, hvoraf tre tillige er nyskabelser i organisationen.

En af Vestas' fire kerneværdier er handlekraft. Og for koncernchef Ditlev Engel er det et helt centralt begreb, når han skal motivere den nye ledelsesstruktur. "Tidligere talte man altid om, at de store spiser de små. Hos Vestas er vi af den overbevisning, at det i en global og konkurrencepræget verden nær-

mere er de hurtige, der spiser de langsomme," siger Ditlev Engel og tilføjer, at det ofte kan være en stor beslutning for en virksomhed ikke at tage en beslutning. Af samme grund var det nødvendigt at skabe en ledelsesstruktur med kortest mulig vej fra idé til handling for at kunne indfri målsætningerne i den nye strategiplan.

De forskellige forretningsenheder i Vestas er afhængige af hinanden, fordi tingene hænger uløseligt sammen. Og da både de politiske og konkurrencemæssige vilkår på markedet for vindenergi tillige nærmest skifter fra time til time, var det vigtigt at bringe de folk, der sidder med det daglige ansvar og har føling med virkeligheden i de forskellige forretningsenheder, tættest muligt på direktionen. Resultatet blev den nye Vestas Regering, som for at fastholde den maksimale handlekraft i alle led af koncernen holder telekonference en gang om ugen og desuden mødes fysisk 8-10 gange om året.

En anden faktor, der har vejet tungt i overvejelserne om den nye struktur, har været at skabe en mere klar og entydig ansvarsfordeling mellem forretningsenhederne. Tidligere var der en del overlap i beslutningskompetencen, og selvom der altid vil være grænseflader, har Vestas med den nye struktur gjort det langt lettere at fastslå, hvem der er ansvarlig for hvad.

Det fulde billede

Et af de Regerings-medlemmer, der har oplevet både den nye og den gamle struktur, er den administrerende direktør for Vestas Northern Europe A/S, Tom Pedersen. Han hilser uden forbehold den nye struktur velkommen. "I dag foregår der meget mere på tværs af enhederne," siger Tom Pedersen og



fortsætter: "Den nye ledelsesstruktur betyder hurtigere kommunikation, ligesom det nu er folk, der ved, hvad der rører sig i den operationelle del af organisationen, der sidder i Regeringen. Samtidig får alle vi 'ministre' et mere holistisk billede af virksomheden og en helt anden forståelse for, hvorfor vi skal navigere, som vi skal i de konkrete situationer." Han tilføjer, at det desuden giver et langt større ejerskab til beslutningerne, når man selv har været med til at træffe dem. Og som Ditlev Engel ved flere lejligheder har sagt: "Når man sidder i regering, kan man jo ikke være i opposition."

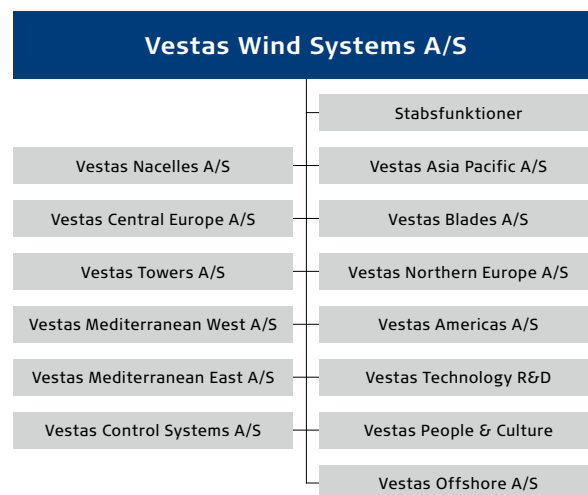
Med den nye ledelsesstruktur er det som nævnt blevet nemmere at implementere beslutninger ud i de 13 forretningsenheder. Tom Pedersen fremhæver i den sammenhæng arbejdet med at videreudvikle kommunikationen fra Regeringen og ud i resten af organisationen som en af de vigtige udfordringer i 2006.

Farvel til silotankegangen

Med den nye struktur så ikke mindre end tre nye forretningsenheder dagens lys i Vestas' organisationsdiagram. Samtidig var det vigtigt for Ditlev Engel, at Vestas fik gjort op med den traditionelle silotankegang, hvor der opereres med knivskarpe skillelinjer mellem eksempelvis salg og produktion. "Flere har troet, det er en sjuskefejl, at vi ikke har opdelt enhederne meget klart i salg, produktion og specialkompetencer i vores organisationsdiagram. Men når de 13 enheder er placeret helt tilfældigt i diagrammet, er det et klart signal om, at vi alle er afhængige af hinanden, og at Vestas fungerer som en sammenhængende enhed," forklarer koncernchefen.

Tre nye fokusområder

De tre nye forretningsenheder, Vestas People & Culture, Vestas Technology R&D og Vestas Offshore, er alle enheder, der, før den nye struktur blev realiseret, havde status af enten stabsfunktion eller kompetencecenter under en anden forretningsenhed. Ved at gøre dem til selvstændige enheder med repræsentation i den øverste ledelse, Regeringen, sætter Vestas en tyk streg under, at de tre områder fremover vil få langt større fokus og prioritet i virksomheden.



Forandringens vinde:

Det globale Vestas



Laver man en søgning på ordet "globalization" på google.com, får man flere end 50 millioner hits, der på den ene eller anden måde beskæftiger sig med begrebet globalisering. Men hvad er globalisering egentlig for en størrelse? Er det en trussel eller en mulighed? Og hvordan kommer globaliseringen til udtryk i en verdensomspændende industrikoncern som Vestas?

Spørg ti mennesker om en definition på globalisering, og du får ti forskellige svar. "Udflytning af lokale arbejdspladser" og "ophævelse af handelsmæssige grænser" kunne – afhængigt af øjnene, der ser – være to af dem. Hos Vestas kan begrebet imidlertid koges ned til ét enkelt ord: Muligheder.

Eller som koncernchef Ditlev Engel udtrykker det: "Globaliseringen giver alle virksomheder chancen for at kæmpe om verdensmesterskabet inden for deres respektive discipliner – og der kan vindes guld hver eneste dag!" Til gengæld lægger han ikke skjul på, at det stiller helt andre krav til en virksomhed, hvis den vil bevæge sig ud over grænserne og have succes på et globalt marked.

Et spørgsmål om respekt

"Globalisering handler frem for alt om at være fysisk til stede på de markeder, hvor du vil operere for at opnå den bedst mulige forståelse for dine kunders behov. I den sammenhæng er det helt afgørende at have dyb respekt for de forskelligheder, der præger markederne i forhold til kultur, traditioner osv.," siger Ditlev Engel og fortsætter: "Vil man have succes som global virksomhed, skal man derfor have en oprigtig vilje til at agere som en ægte lokalt forankret virksomhed og finde den optimale balance mellem den lokale tankegang og virksomhedens overordnede tankegang. Derfor kan man i virkeligheden betegne Vestas som værende 'global', dvs. global og lokal på samme tid."

Fra Ringkøbing til Singapore

Et af de seneste eksempler på, at Vestas prioriterer den lokale tilstedeværelse højt, er udflytningen af forretningsenheden Vestas Asia Pacific fra Danmark til Singapore. Udflytningen starter i juli 2006 og er et led i en omfattende strategisk udvikling af forretningsenheden. Den administrerende direktør

for Vestas Asia Pacific A/S, Thorbjørn N. Rasmussen, ser således udflytningen som et både nødvendigt og fremsynet skridt. "Asien bliver efter alt at dømme et af vores største markeder inden for få år. Det er her, den helt store økonomiske vækst finder sted i øjeblikket, og det er derfor også i dette område, at efterspørgslen efter elektricitet stiger mest markant," siger Thorbjørn N. Rasmussen. Han er ikke i tvivl om, at strategien med at rykke hovedkvarteret til Singapore og samtidig placere det operationelle ansvar i tre regionale salgs- og servicecentre i Australien, Indien og Kina vil styrke Vestas' position i regionen. "Potentialet er kolossalt, men det kræver, at vi er fysisk stærkt repræsenteret i regionen, og at vi agerer som en lokalt forankret virksomhed med stærke Vestas-værdier, dels i forhold til kunderne og de politiske beslutningstagere, men så sandelig også i forhold til at kunne tiltrække og fastholde de dygtigste medarbejdere fra de lokale områder."

At valget faldt på Singapore, er der ifølge Thorbjørn N. Rasmussen mange gode grunde til. "Singapore er en af de stærkeste metropoler i Asien med en effektiv infrastruktur, med gode flyforbindelser til alle vores markeder i regionen, med en dygtig arbejdsstyrke og ikke mindst med en stor økonomisk og politisk stabilitet. Samtidig betyder placeringen af vores hovedkvarter i Singapore, at vi kan have lige stor fokus på alle dele af vores asiatiske marked."

Fire nye fabrikker

Endnu et udtryk for Vestas' globale tankegang er etableringen af fire nye fabrikker i Spanien, Australien og Kina. Nacellmontagefabrikken i Castilla y León, Spanien, forventes at blive idriftsat i første halvår 2006 med en årlig produktionskapacitet på 300 naceller til V80- og V90-møller. Vingefabrikken i Portland, Australien, blev indviet i august 2005 og producerer med en årlig kapacitet på ca. 300 vinger til MW-møllerne. I Tianjin, Kina, indvies i løbet af første halvår 2006 endnu en vingefabrik, som vil få en kapacitet på ca. 600 vinger til V80-møllen. Og i første halvår 2007 forventer Vestas at være klar til at starte produktionen på den nye nacelle- og navmontagefabrik, der opføres i forlængelse af den kinesiske vingefabrik. Denne fabrik får en årlig produktionskapacitet på ca. 350 naceller og nav.



Der ligger flere motiver bag etableringen af de fire fabrikker. Et af motiverne for etableringen af fabrikkerne uden for Europa er at mindske afhængigheden af euro-relaterede valutaer og dermed sikre Vestas imod kurssvingninger på valutaer, der er knyttet til euroen. Et andet vigtigt motiv er at reducere transportomkostningerne, der spiller en stadig større rolle. "I takt med at møllerne bliver større og større, vokser også de logistiske udfordringer og de dertilhørende omkostninger," siger Ole Borup Jakobsen, administrerende direktør for Vestas Blades A/S og overordnet ansvarlig for etablering af vingefabrikkerne i Australien og Kina.

Global sourcing

Historisk set har Vestas fået produceret hovedparten af de komponenter, koncernen ikke selv fremstiller, hos europæiske leverandører, som alle er virksomheder med stor teknisk kompetence og gennemprøvede service-koncepter. I takt med at en større og større del af omsætningen realiseres uden for Europa, er det imidlertid blevet stadig mere relevant at supplere de eksisterende leverandører med nye partnerskaber. Derfor etablerede Vestas i januar 2005 et indkøbskontor i Shanghai, Kina.

"De teknisk komplicerede hovedelementer til vores møller udvikles og produceres fortsat i tæt samarbejde med vores eksisterende leverandører, hvoraf flere i øvrigt er i fuld gang med at etablere sig uden for Europa og derved bliver en vigtig del af Vestas' globalisering," fortæller Søren Husted, administrerende direktør for Vestas Nacelles A/S. Det strategiske sigte med indkøbskontoret i Shanghai er således i første omgang at skabe kontakt til asiatiske virksomheder, der kan levere mindre komplicerede komponenter som for eksempel stålbeslag, små bearbejdede emner, plastrør, kabler, skruer osv.

På lidt længere sigt er det målet, at indkøbskontorets indsats skal udmønte sig i en ægte asiatisk forsyningskæde og dermed yderligere understrege Vestas' strategiske fokus på at være global gennem størst mulig lokal tilstedeværelse og dermed også

gennem flest mulige lokale partnerskaber. Samtidig vil et større indkøb af komponenter i Asien bidrage til at gøre Vestas mindre afhængig af kursen på euro, ganske som det er tilfældet med etableringen af fabrikkerne i Kina og Australien.

"Vi kunne i princippet godt opdyrke en asiatisk supply chain fra Vestas Nacelles' hovedkvarter i Danmark, men det giver en helt anden føling med tingene og en langt bedre opfølgning på leverandørerne at være fysisk repræsenteret med et lokalt kontor," siger Søren Husted.

Den globale tankegang

I 1987 havde Vestas 60 medarbejdere. I dag er der mere end 10.000 medarbejdere, der tilsammen repræsenterer en lang række nationaliteter fra hele kloden. Vestas er med andre ord vokset til at være en verdensomspændende koncern – med alt, hvad det indebærer af forandringer.

Når Vestas har været i stand til at globalisere sine produkter og hele sin forretning med så stor succes, er det ifølge koncernchef Ditlev Engel ikke mindst fordi, medarbejderne har haft en global indstilling til tingene – også i de tilfælde, hvor globaliseringen på kort sigt og set med lokale briller har haft uønskede konsekvenser, fx i form af udflytning af danske arbejdspladser til andre dele af verden. "Vores medarbejdere

fortjener den største ros for deres indsats i forbindelse med globaliseringen af Vestas. Sådan en proces stiller blandt andet store krav til, hvordan medarbejderne håndterer kulturforskellene

på tværs i virksomheden – og hvordan de reagerer på de mange forandringer undervejs. Vores medarbejdere har imidlertid hele tiden været gode til at se muligheder i stedet for trusler. De evner at tænke i helheder og forstå, at hvad der er bedst for Vestas også er bedst for den enkelte. Og det er præcis den tankegang, der gør os til en ægte global virksomhed."

"Vores medarbejdere fortjener den største ros for deres indsats i forbindelse med globaliseringen af Vestas."

Udvikling og dialog:

Driftssikkerhed er nøglen til succes



På mindre end et årti har vindenergi udviklet sig fra at være en drøm blandt miljøforkæmpere til at være en udbredt teknologi til produktion af elektricitet. Udviklingen fra de oprindelige kilowatt-møller til dagens megawatt-giganter har da også krævet både fremsynethed og vilje til at lære i et højt tempo. Vindmøller er nemlig langt mere komplicerede, end de umiddelbart synes.

Vindmøllerne er vokset fra effekter på få hundrede kilowatt til adskillige megawatt. Og hvor vindmøller førhen stod opstillet enkelt- eller parvist ved landbrug eller fabrikker, har vi i dag regulære vindkraftværker – nogle endda offshore – som drives af multinationale energiselskaber. Desuden er prisen på vindmølleproduceret elektricitet faldet kontinuerligt og har nu nået et niveau, hvor den kan konkurrere med prisen på den energi, der produceres ved hjælp af kul, olie, gas og atomkraft, hvis sammenligningen foretages på lige vilkår.

Undervejs har det været nødvendigt for vindindustrien at lære, vokse og forandre sig i et hæsbæsende tempo – og den hastige udvikling i møllernes størrelse har medført en række ingeniørmæssige udfordringer, ikke mindst når det kommer til at forstå vindens kompleksitet. Også kravene til teknologien er vokset eksplosivt i takt med, at vindkraftprojekterne er blevet større, og at kunderne samtidig er blevet mere professionelle – og at de dermed også stiller andre og større krav.

Tekniske udfordringer

En moderne vindmølles strømlinede ydre dækker over nogle af de sværeste designmæssige udfordringer, man kan tænke sig inden for maskinteknik, aerodynamik, elektronik, styresystemer og informationsteknologi. "Se blot på, hvor langt vi er nået i løbet af det sidste årti – det sætter tingene i perspektiv," si-

ger Finn Strøm Madsen, direktør for Vestas Technology R&D. Som eksempel på udviklingen inden for maskindesign fremhæver han vindmøllens gearkasse. For mindre end ti år siden producerede Vestas kilowatt-vindmøller med gearkasser, der designmæssigt grundlæggende var magen til dem, der bruges i en traktor. Disse gearkasser var gennemprøvede og driftssikre, men de var samtidig større og tungere, end det var nødvendigt for deres nye funktion i vindmøllerne.

"Nu fremstiller vi multimegawatt-vindmøller," siger Finn Strøm Madsen, "og vi bruger nogle af de største gearkasser i verden. Dem er vi nødt til at udvikle specielt til formålet, og den form for teknisk design indebærer altid en afvejning. På den ene side ønsker vi ikke at bruge mere metal end højst nødvendigt for at spare vægt og omkostninger, mens gearkasserne på den anden side skal kunne fungere under barske forhold i mange år med et minimum af vedligeholdelse."

Et andet område, hvor vindmøllernes design har udviklet sig markant, er møllens elektroniske styresystem og brugen af informationsteknologi. Som vi også ser med forbrugerprodukter, har digital elektronik gjort møllekomponenterne mindre, billigere og mere driftssikre. Den ultrasoniske sensor, der har erstattet den mekaniske vindsensor på toppen af alle nye Vestas-møller, er blot ét eksempel. Samtidig kræver vindmøllernes og vindkraftværkernes øgede størrelse samt de stadigt strengere krav fra el-selskaber og elnetoperatører imidlertid, at styre- og it-systemerne bliver mere kraftfulde og mere avancerede.

"En V80-2,0 MW mølle indeholder et utal af instrumenter og elektroniske systemer til overvågning og styring foruden flere hundrede meter kabler," fortæller Bjarne Ravn Sørensen, administrerende direktør for Vestas Control Systems A/S. "Ikke

desto mindre indeholder en V90-3,0 MW mølle mere end dobbelt så meget elektronik og software som en V80-mølle – og man kan faktisk sammenligne databehandlingskapaciteten i et moderne vindkraftværk med den, man har i en stor bank.”

Teknologiens rolle

De mange ændringer har til tider haft sin pris. “Det er sandt, at ikke alle vores vindmøller har været så driftssikre, som vi og vores kunder kunne ønske. Det hverken kan eller bør vi lægge skjul på,” siger Finn Strøm Madsen. “Men vi arbejder hårdt på at forbedre situationen gennem en kombination af teknologiske løsninger, nye arbejdsmetoder og bedre samarbejde med vores leverandører.”

“At vi så at sige har designet møllerne til det yderste, har været med til at forbedre vindenergiens konkurrencedygtighed i forhold til andre energikilder,” siger Finn Strøm Madsen.

“Nu har vi brug for at træde et lille skridt tilbage og fokusere på driftssikkerheden.”

Det skal blandt andet ske ved gennemtænkt udnyttelse af ny teknologi, ligesom en række holdningsændringer, nye arbejdsprocedurer og ledelsesteknikker, nye samarbejdsformer med leverandørerne samt en højere prioritering af produkttest vil være med til at maksimere vindmøllernes driftssikkerhed.

For at gøre de elektroniske systemer i vindmøllerne mere kraftfulde og samtidig mere driftssikre er Vestas gået over til det, der i it-fagsprog kaldes et distribueret styresystem. “Det betyder, at vi giver hvert instrument eller undersystem en vis grad af uafhængighed i stedet for at have en enkelt central styreenhed,” fortæller Bjarne Ravn Sørensen. “Ved at distribuere styringen ud til de steder, hvor der er behov for den, øger vi driftssikkerheden og reducerer behovet for kabler i vindmøllen. Det gør også styresystemet i stand til at reagere hurtigere og forenkler samtidig idriftsættelse og opdateringer.” Når en vindmølle reagerer hurtigt på ændringer i vindstyrken, maksimeres den producerede mængde elektricitet, og samtidig reduceres belastningen af både de mekaniske og elektriske komponenter. Også tårnet bliver mindre belastet, når møllens styresystem reagerer hurtigt. Bjarne Ravn Sørensen forklarer: “Når møllen styres optimalt, påvirkes tårnet mindre af vindens kraft, og vi kan derfor bruge mindre stål i fremstillingsprocessen.”

Nye arbejdsprocedurer

Som en del af udviklingsarbejdet med både eksisterende og fremtidige møller indfører Vestas Technology R&D “Six Sigma”, som er en teknik, der fremmer robust design. “Six Sigma giver en fælles udviklingsplatform, som er fakta- og værdibase- ret,” siger Finn Strøm Madsen. “Vi er allerede i gang med at implementere Six Sigma i samarbejdet med vores leverandører, og vi har desuden iværksat en lang række andre tiltag for at forbedre dialogen med leverandørerne.”

For at understrege den vigtige rolle, som teknologien spiller i løsningen af problemerne med driftssikkerheden, har Vestas

reorganiseret sin Technology R&D-afdeling. Vestas Technology R&D bærer nu det tekniske ansvar for hvert enkelt produkt gennem hele dets levetid, og inden for den nye forretningsenhed er der klare skillelinjer mellem teknologisk udvikling, udvikling af nye produkter og support til eksisterende produkter. Den nye struktur betyder, at Vestas fortsat vil være på forkant med udviklingen af teknologier. Samtidig sikrer den, at nye produkter kun indeholder komponenter og moduler, der er blevet grundigt verificeret og testet.

Vestas Technology R&D har etableret en Operations-gruppe, der fungerer som en overordnet paraplyenhed for vindmøller, der allerede er på markedet. Gruppen består af produktchefer, en SCADA-gruppe, en Product Support-gruppe og et Performance Centre. Vigtigst af alt har Operations-gruppen også det fulde ansvar for overvågningen af vindmøller i drift, hvil-

ket udelukkende har til formål at forbedre Vestas’ produkter på grundlag af input fra serviceorganisationerne.

Vestas Technology R&D har også ansvaret for to af Vestas’

såkaldte Constitution-projekter, som skal forbedre præstationen i hele koncernen. Et af projekterne handler om leverandørerne og kvaliteten af deres produkter og trækker i høj grad på Six Sigma. Det andet projekt vedrører kvalitetsspecifikationerne for vindmøllerne og sigter mod at reducere hyppigheden af de hændelser, der kræver et servicebesøg ude ved vindmøllen.

Investering i fremtiden

Sideløbende med ændringerne i forretningsfilosofien og de organisatoriske ændringer har Vestas foretaget en række investeringer for at fastholde sin teknologiske førerposition inden for vindenergi. Den største investering er det nye R&D-center i Århus, som efter planen står klar i foråret 2008. “Det nye R&D-center skal fremme processen for integreret produktudvikling med en fysisk bygning, der repræsenterer vores nye indfaldsvinkel til samarbejde og nye arbejdsprocedurer,” siger Finn Strøm Madsen. “Vi vil fremover skabe et meget tættere udviklingssamarbejde med vores kunder og leverandører.”

Ligeledes i Århus planlægger Vestas at bygge et nyt center til test af komponenter, moduler og komplette vindmøller. “Det bliver vindindustriens største og mest avancerede testcenter,” fortæller Finn Strøm Madsen. “Hidtil har den overvejende del af vores testarbejde været baseret på prototyper, men med det nye testcenter bliver det muligt at teste hurtigere og langt mere gennemgribende – endda ofte med lavere omkostninger.”

Som Finn Strøm Madsen konkluderer: “Vi gør noget ved vores kvalitetsproblemer, og vi har en plan og en ledelsesstruktur, der understøtter indsatsen.”

**“Vi gør noget ved vores kvalitetsproblemer,
og vi har en plan og en ledelsesstruktur,
der understøtter indsatsen.”**



Udvikling og dialog:

Dialogen skal forbedres

En mere åben og konstruktiv dialog mellem Vestas og kunderne til begge parter fordel. Det er målet for det koncept for kunderelationer, som Vestas har igangsat under titlen Udvikling Gennem Dialog.

Baggrunden er kundetilfredsheden, der ligger på et niveau langt fra vores målsætning om at vinde guld i alle discipliner. Derfor er det afgørende, at vi tilpasser og forbedrer os, så kunderne i fremtiden i højere grad oplever Vestas som en troværdig og kommunikerende virksomhed. I sidste ende er det afgørende for, om kunderne også i fremtiden vælger Vestas som samarbejdspartner. Eller som koncernchef Ditlev Engel formulerer det:

"De mest succesrige virksomheder er dem, der har de mest tilfredse kunder."

Åbenhed er en forudsætning for et godt samarbejde, og målet med Udvikling Gennem Dialog er at sikre en konkret dialog med hver enkelt kunde om, hvad Vestas kan og skal gøre for at leve op til kundens forventninger.

En omfattende tilfredshedsundersøgelse, der går mere i dybden med kundernes ønsker og krav end tidligere undersøgelser, har været det første skridt. Resultaterne af undersøgelsen, udført i slutningen af 2005, viser, at 60 pct. af de adspurgte er tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet med Vestas – samme lave niveau som året før. Resultatet er utilfredsstillende for Vestas, der har som målsætning at sikre alle kunders tilfredshed. Undersøgelsen viser dog samtidig, at tre ud af fire kunder anser Vestas for at være lige så eller mere attraktiv end konkurrenterne.

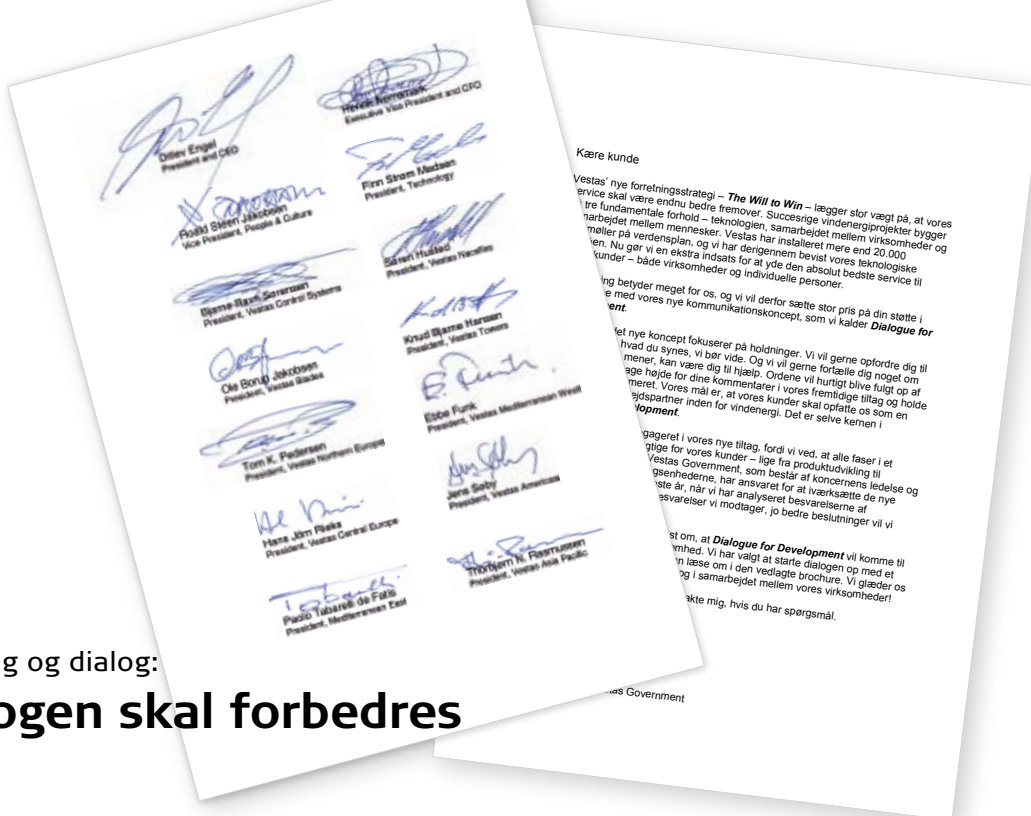
Kunderne efterspørger i undersøgelsen en forbedring af Vestas' produkter og service på to hovedområder. For det første har møllernes driftssikkerhed ikke altid levet op til forventningerne – en problemstilling som vi hos Vestas allerede har igangsat en række projekter for at udbedre. Samtidig efterspørges bedre dokumentation og afrapportering – et område hvor vi ligeledes er i færd med at forbedre praksis.

For det andet anfører kunderne, at der er behov for, at Vestas yder en mere proaktiv indsats inden for information og kommunikation. Kunderne efterspørger bedre indblik i fremdriften i projekter og i møllernes drift generelt. Det samme gælder eventuelle problemer, som måtte opstå undervejs, og de løsninger, Vestas gør brug af for at udbedre problemerne.

Resultaterne fra undersøgelsen understreger dermed behovet for den indsats, der nu er ved at blive implementeret.

"Formålet er at skabe en åben dialog med vores kunder. Men en sådan dialog må ikke bare være tom snak – vi skal være klar til at følge vores ord op med handling. Det gælder for alle i organisationen, at vi vil følge op på resultaterne i vores kontakt med kunderne," fastslår Ditlev Engel.

På den baggrund analyserer vi nu kundernes svar for at kunne reagere på besvarelsene. I nogle tilfælde vil det være i form af løsningsforslag til de problemer, kunderne har anført, i andre vil det være forklaringer på, hvorfor vi mener, at den valgte løsning er den bedste. Begge dele markerer næste skridt i den dialog, der er nødvendig for at forbedre samarbejdet og sikre tilfredse kunder i fremtiden.



Projektforretning:

Vindkraftprojekter – fra planlægning til fuld produktion



Vestas' forretning omfatter i dag andet og mere end blot at udvikle og fremstille vindmøller. Projekterne spænder således fra de "simple" projekter, som omfatter levering og idriftsættelse af vindmøller, til nøglefærdige projekter, som ud over levering, opstilling og idriftsættelse af vindmøllerne også omfatter ansvaret for adgangsveje, fundamenter, kabler, transformerstationer, kommunikationssystemer og meget mere. Det er en kompleks verden, og succesen afhænger af en højt kvalificeret og engageret medarbejderstab.



Valg af site

Kunden vælger en passende site til vindkraftværket og sørger for byggetilladelse og mulighed for at tilslutte vindmøllerne til elnettet.



Indsamling af vinddata

Der installeres vindmåleudstyr til detaljerede målinger af de faktiske vindforhold på site. Præcise vinddata er altafgørende, og derfor udføres målingerne i mindst et år.

! Vidste du, at Vestas-møller typisk begynder at producere strøm ved ca. 4 m/s og stopper normalt automatisk ved stopvindhastigheden 25 m/s?



Licitation, forhandlinger og kontraktindgåelse

Når kunden er sikker på, at den valgte site er velegnet, udbydes projektet i licitation. Arbejdets omfang fastlægges ved forhandlinger mellem parterne – herunder valg af vindmølletype, antal og præcis placering – og der indgås kontrakter.

! Vidste du, at der kan gå 18-36 måneder fra første kontakt mellem parterne, til kontrakten underskrives?



Projekt- og detalplanlægning

Når Vestas har underskrevet kontrakten, begynder den detaljerede planlægning af projektgennemførelsen. Hvis der er tale om et nøglefærdigt projekt, indgår Vestas aftaler med de leverandører, der fx skal bygge adgangsveje, støbe fundamenter, udlægge kabler osv.

Produktion

Naceller, nav og vinger fremstilles på Vestas' fabrikker over hele verden. De sektionsoptdelte ståltårne fremstilles af Vestas eller bestilles hos lokale leverandører for at mindske transportomkostningerne.

! Vidste du, at en V90-3,0 MW vindmølle indeholder mere end 5.600 komponenter?

Forberedelse af siten

Siten undersøges nærmere, og man afmærker de steder, hvor vindmøller, transformerstationer og andre bygninger, såsom servicebygninger, skal placeres. Er der tale om onshore-sites, planlægges og etableres adgangsvejene. Offshore-sites kræver, at der er en dybvandshavn i nærheden, og at der foretages omhyggelige målinger af vanddybde, havbundens beskaffenhed, strøm- og tidevandsforhold.

Fundamenter og kabeludlægning

Onshore-vindmøller rejses oftest på et fundament af beton, mens offshore-vindmøllernes fundamenter typisk består af rørformede "monopæle" af stål. En monopæl måler ca. 4 meter i diameter, og den rammes 20-30 meter ned i havbunden. Der graves render til de kabler, der skal føre strømmen fra vindmøllerne til transformestationen.

! Vidste du, at der til Horns Rev offshore-projektet i Danmark blev brugt i alt ca. 100 km sø- og landkabel?

Transport til siten

Vindmøllernes hovedkomponenter transporteres til siten med skib, flydepramme, tog eller lastbiler. Nacellen til en V90-mølle vejer ca. 70 ton, og vingerne er 44 meter lange. Derfor stilles der store krav til logistikken. Offshore-vindmøller transporteres fra havnen til siten på specialbyggede kranskibe.

! Vidste du, at Vestas i 2005 bl.a. brugte mere end 5.000 lastbiler og omkring 40 skibe til transport af vindmøllekomponenter til og i Nordamerika?

Opstilling af tårnet

Tårne til store vindmøller som V90-3,0 MW møllen leveres i tre sektioner, som hver er ca. 30 meter lange. Sektionerne løftes på plads oven på fundamentet og boltes fast. På offshore-vindmøller forbindes den nederste sektion af tårnet til monopælen ved hjælp af et rørformet "overgangsstykke".

! Vidste du, at et tårn til en V90-3,0 MW vindmølle vejer 100-285 tons, afhængigt af vindklasse?

Installation af nacellen og rotoren

Når tårnet er rejst, løftes nacellen på plads oven på tårnet. Navet monteres på nacellen, og vingerne monteres en ad gangen. Alle tre vinger kan også fastgøres på navet, inden det monteres på nacellen. Ved installation offshore monteres navet og to af vingerne på nacellen inden transporten til havs. Denne konfiguration kaldes "kaninører". Når nacellen er monteret på tårnet med "ørerne" opad, løftes den tredje vinge på plads i den nederste position og boltes fast.

! Vidste du, at en V90-3,0 MW vindmølle med 44 meter lange vinger har en rotordiameter på 90 meter? Det er større end vingefanget på en Airbus 380 (80 meter).

Test, idriftsættelse og overdragelse

Når en vindmølle er færdiginstalleret, bliver den testet omhyggeligt af Vestas' servicemontører for at sikre, at alt er installeret korrekt. Derefter tilslutter de vindmøllen til elnettet og starter møllen op. Idriftsættelsen tager en eller to dage pr. vindmølle. Når alle vindmøllerne er i drift, gennemføres yderligere test for at sikre, at hele vindkraftværket fungerer, som det skal. Og først herefter overdrages vindkraftværket til kunden.

! Vidste du, at Vestas har installeret vindmøller i omgivelser med temperaturer fra 30 graders kulde til 45 graders varme?

Service

Vestas' servicemontører udfører efterfølgende regelmæssige serviceeftersyn i hele garantiperioden. Derefter kan kunden vælge at indgå en langsigtet serviceaftale.

! Vidste du, at vindmøllerne kan sende driftsinformationer til overvågningscentre hos kunden eller Vestas, som dermed kan overvåge vindmøllernes ydelse og driftstilstand døgnet rundt?

Elproduktion

På bare 2-3 timer kan en V90-3,0 MW vindmølle producere den mængde elektricitet, der bruges i en dansk husstand på et helt år. Det betyder, at en enkelt V90-3,0 MW vindmølle på et år kan forsyne ca. 3.400 danske husstande med elektricitet.

! Vidste du, at en V90-3,0 MW vindmølle på mindre end syv måneder genererer den mængde energi, der skal bruges til at fremstille (inkl. udvinding af råmaterialer), installere, drive, nedtage og bortskaffe den? Det er der ingen andre elproducerende teknologier, der kan hamle op med.





Projektforretning:

Amerikanske realiteter

Nordamerika er et meget stort marked for Vestas. Og selvom det høje aktivitetsniveau i 2005 ikke blev ledsaget af en tilsvarende høj indtjening på markedet, arbejdede Vestas hårdt for at leve op til sine forpligtelser. Udsigterne for 2006 tegner til gengæld en del lysere; bl.a. i kraft af et ledelsesteam, der er fast besluttet på at gøre lønsomhed til den primære drivkraft i USA og Canada.

Der er flere grunde til, at det nordamerikanske marked er interessant for Vestas. USA alene forbruger omkring en fjerdedel af verdens elektricitet¹⁾ og har en installeret produktionskapacitet på næsten 1.000 GW.²⁾ Desuden er vindenergi i fremgang i både USA og Canada, blandt andet på grund af de stigende olie- og gaspriser. Andre faktorer betyder imidlertid, at der er store udfordringer forbundet med at operere i Nordamerika. Dels opføres mange vindkraftprojekter på fjerntliggende sites – ofte præget af ekstrem varme eller kulde, dels er projekterne typisk større end i Europa, og det kan øge presset, hvis tidsplanen er stram.

Et godt eksempel på omfanget af de nordamerikanske projekter er Blue Canyon-vindkraftværket i Oklahoma. Det vil snart være oppe på 150 MW installeret kapacitet – med mulighed for en fremtidig fordobling. Developeren af projektet, Horizon Wind Energy, har afgivet ordrer på vindmøller med en samlet kapacitet på 800 MW hos Vestas til levering i 2006-2008. Til sammenligning leverede Vestas i alt 3.185 MW på verdensplan i 2005.

En anden betydelig udfordring er den amerikanske Production Tax Credit (PTC). Den landsdækkende PTC-ordning udløser en skatterabat på USD 0,019/kWh (EUR 0,016/kWh) i de første 10 år af et vindkraftværks levetid. Ifølge Søren Madsen, chef for Sales & Marketing i Vestas Americas, har PTC'en generelt været en effektiv støtte til den unge vindindustri. "Ordnningen er imidlertid udløbet flere gange siden indførelsen i 1992, og de usikkerheder, der dermed er knyttet til PTC'en, har skabt store udsving i efterspørgslen," siger Søren Madsen.

Udfordringerne i 2005

"2005 var et svært år – formentlig vores mest udfordrende og tillige det dyreste nogensinde," erkender Jens Søby, administrerende direktør for Vestas Americas A/S. Forretningsenheden indgik en lang række kontrakter på nordamerikanske projekter, som senere viste sig at have en utilstrækkelig indtje-

ningsmargin. "Og det har i væsentlig grad påvirket dette års regnskab," siger Jens Søby.

En forlængelse af PTC'en i oktober 2004 udløste et væld af nye projekter. "Vi stillede for meget kapacitet til rådighed for det nordamerikanske marked med for lav fortjeneste, og det gik ud over Vestas' markeder i resten af verden," siger Søren Madsen.

I maj 2005 besluttede Vestas imidlertid at begrænse kapaciteten til Nordamerika og samtidig kun acceptere priser på niveau med dem, der gælder i resten af verden. Og at PTC-ordningen i juli 2005 blev forlænget frem til udgangen af 2007, ændrer ikke ved den prispolitik, der blev introduceret med Vestas' strategiplan The Will to Win.

Medarbejderne i Vestas Americas gjorde en stor indsats for at levere de ordrer, der var planlagt til idriftsættelse i 2005, og det lykkedes faktisk at levere syv ud af otte større projekter til tiden. Men det var et krævende år; alene til Blue Canyon-projektet blev der brugt 689 lastbiler, 140 godsvogne og otte skibe, og da projektet var på sit højeste, var der 110 medarbejdere på siten. "De vanskelige forhold taget i betragtning har Vestas Americas' indsats været exceptionel," siger Jens Søby. "Selv vidste jeg udmærket, hvad jeg gik ind til, da jeg sagde ja til jobbet – og jeg har samtidig forsikret vores medarbejdere om, at de ikke kan bebrejdes årets resultat. Men når vi har lovet noget, så holder vi det."

Lysere udsigter

Efterdønningerne fra det urentable 2005 vil også kunne mærkes i 2006. Derfor er Vestas Americas heller ikke på den anden side af problemerne endnu, selvom udsigterne absolut er lysere. På det nordamerikanske marked fortsætter væksten således, og lokale tilskud og skattebegunstigelser er allerede begyndt at udligne de op- og nedture, der hidtil har ledsaget PTC-ordningen. "I 2006 har vi lige så mange projekter som i 2005," siger Jens Søby og tilføjer: "Vi vil fortsat gøre vores til at bidrage til en positiv udvikling af det nordamerikanske marked og Vestas-koncernen."

¹⁾ Central Intelligence Agency: "The World Factbook 2005". Washington DC, 2005.

²⁾ Energy Information Administration: "Electric Power Annual with data for 2004". Washington DC, 2005.



Projektforretning:

Ny offshore forretningsenhed sat i søen

En af de mest markante nyskabelser i den nye organisationsplan fra maj 2005, var etableringen af forretningsenheden Vestas Offshore. Motivet bag dette strategisk vigtige skridt skal frem for alt findes i ét ord: Fokus.

Selvom der er gået mere end 10 år, siden Vestas installerede en af verdens første havvindmølleparker ved Tunø Knob i Danmark, er offshore stadig et forretningsområde i sin vorden. Og et område, der stiller store krav til fokus, specialisering og dedikeret knowhow. Af samme grund besluttede direktionen i maj 2005, at Vestas skulle satse mere målrettet på offshore – og at aktiviteterne på området derfor skulle samles i en selvstændig forretningsenhed med 100 procent fokus på og fuldt ejerskab til projekter på havet.

Enormt potentiale

Med etableringen af Vestas Offshore A/S fik Vestas sin 13. forretningsenhed og pr. 1. januar 2006 tillige et nyt ansigt i Vestas Regeringen. Og den administrerende direktør for Vestas Offshore A/S, Anders Søe-Jensen, tøver ikke, når han bliver spurgt om potentialet for den nye enhed. "Stort og lysende!", siger han og fremhæver et par af de faktorer, der peger i retning af kolossale forretningsmuligheder. "Den gennemsnitlige vindhastighed på havet er højere end på land, og samtidig blæser det mere jævnt på havet. Det betyder, at en mølle i et offshore-vindkraftværk producerer op til 50 pct. mere energi end en tilsvarende vindmølle på landjorden. Desuden går den teknologiske udvikling i retning af større og større møller, der i sig selv indeholder et enormt potentiale for at udnytte vindens energi, men som det samtidig bliver stadig sværere at finde egnede sites til på land, ikke mindst når det drejer sig om store, samlede vindkraftværker," siger Anders Søe-Jensen.

En helt anden verden

En vigtig baggrund for etableringen af den nye forretningsenhed ligger i det faktum, at der er en verden til forskel på at operere onshore og offshore. For selvom vindmøllerne grundlæggende er baseret på den samme teknologi, er vand og tilgængelighed to faktorer, der – ud over den høje vindhastighed

– gør udvikling, transport, opstilling, drift og vedligeholdelse af offshore-vindmøller til en særlig udfordring.

Gode lærepenge

Vestas har indtil videre leveret mere end halvdelen af verdens samlede installerede offshore-kapacitet. Og selvom det har kostet penge og skabt tekniske samt logistiske udfordringer at indtage denne førerposition, betragter Anders Søe-Jensen de hidtidige investeringer som gode lærepenge. "Vi må erkende, at entrebilletten til offshore-markedet har været dyr. Til gengæld er det indiskutabelt, at medarbejderne i Vestas Offshore i dag besidder en erfaring og en knowhow, der gør os til verdens førende på området," siger Anders Søe-Jensen og tilføjer: "Derfor ser jeg det heller ikke bare som en forretningsmæssig mulighed, men som en decideret pligt, at vi udnytter vores oparbejdede viden til at bringe offshore-vindindustrien ud af sin barndom og bidrager til at høste de store økonomiske og miljømæssige gevinster, der ligger og venter på havet."

Kontrollerede skridt

Efter de første måneder som administrerende direktør for Vestas Offshore A/S konstaterer Anders Søe-Jensen, at han er blevet sat i spidsen for, hvad han selv betegner som en "ildsprudlende" organisation – hvilket giver ham endnu større tro på fremtiden for den nye forretningsenhed. "Det afgørende er, at vi bevæger os fremad i et tempo, der til enhver tid matcher både markedet og vores egne kompetencer. I den sammenhæng skal vi hele tiden holde os for øje, at tager du et stort skridt til havs, er risikoen for at snuble på dybt vand betydeligt større."

"Til gengæld er det indiskutabelt, at medarbejderne i Vestas Offshore i dag besidder en erfaring og en knowhow, der gør os til verdens førende på området."



Medarbejdere og kultur:

Vestas handler om mennesker. Og kun om mennesker.

"Vestas handler om mennesker. Og kun om mennesker." Så kontant udtrykker koncernchef Ditlev Engel det, og derfor har videreudviklingen af den fælles virksomhedskultur og medarbejdernes kompetencer høj prioritet. Så høj, at den tidligere stabsfunktion Human Resource i den nye ledelsesstruktur er ligestillet med de øvrige forretningsenheder og samtidig har skiftet navn til Vestas People & Culture.

I spidsen for den nye forretningsenhed sidder Roald Jakobsen, der med den nye struktur har fået plads i Vestas Regeringen – som en slags "kulturminister" for hele koncernen. Om arbejdet med at videreudvikle kulturen og medarbejderne i Vestas fortæller han: "For en global koncern som Vestas er det et afgørende succeskriterium, at vi alle sammen evner at navigere i en verden og på et marked, hvor det eneste, der er konstant, er forandring. Det kræver til gengæld, at vi agerer ud fra et fælles sæt grundlæggende værdier og holdninger, ellers vil toget før eller siden køre af sporet."

Med det høje tempo og den enorme vækst, der præger markedet for vindkraft, mener Roald Jakobsen ikke, at man kan læne sig tilbage og alene navigere på erfaring. Man vil konstant blive stillet over for nye og ukendte beslutninger, og derfor ser han det også som en af de vigtigste opgaver for Vestas People & Culture at skabe og understøtte et miljø, der gør det muligt at handle hurtigt og dynamisk, så foranderligheden ikke bliver en trussel, men derimod en kontinuerlig række af nye muligheder. "Det er dog vigtigt at fastslå, at selvom vi lever i en verden, hvor kravene til effektivitet hele tiden øges, og hvor vi alle ønsker at gøre det bedste for Vestas, må dette ikke ske på bekostning af personlig sikkerhed," siger Roald Jakobsen

og fortsætter: "I Vestas People & Culture vil vi derfor blandt andet arbejde på at ændre vores kollegers holdning til sikkerhed ved hjælp af kurser, holdningsbearbejdelse samt indførelse af konsekvens ved overtrædelse af sikkerhedsreglerne."

Verdensholdet

En af de store fordele, der følger med at være en global virksomhed som Vestas, er muligheden for at sætte det mest kompetente hold til enhver opgave – uden at skele til geografien. Det betyder, at de mere end 10.000 medarbejdere i Vestas i dag repræsenterer et stort antal nationaliteter – og dermed også kulturer. Disse nationale kulturer skal der naturligvis være plads til og respekt for i Vestas' overordnede virksomhedskultur. Men som Ditlev Engel udtrykker det: "I bund og grund vil vi jo alle sammen gerne vinde guld inden for det, vi beskæftiger os med – uanset hvor vi kommer fra. Derfor handler det også meget om, at vi så at sige får 'oversat' vores grundlæggende værdisæt til alle dele af koncernen på tværs af geografiske grænser, forretningsenheder og jobmæssige funktioner."

Uændrede kerneværdier

Når det handler om de fire kerneværdier, der udgør platformen for den fælles Vestas-kultur, er det vigtigt at understrege, at de er præcis de samme som før introduktionen af The Will to Win, nemlig troværdighed, omtanke, handlekraft og udvikling. Det skal tages som et klart udtryk for, at Vestas allerede har en god kultur og et overordnet sæt holdninger, som man står 100 procent inde for i hele organisationen. Det er derfor ikke et spørgsmål om, at kulturprocessen starter fra punkt nul, men derimod om at få videreudviklet det eksisterende værdisæt, så det kommer til at danne ramme om en grænseløs vinderkultur i en global og meget omskiftelig verden.



Alle har et ansvar

"Udviklingen af en global vinderkultur sker ikke med et enkelt trylleslag," siger Roald Jakobsen og fortsætter: "Det er en lang proces, hvor hver eneste medarbejder har et ansvar for at fastholde og udbygge den vinderkultur, der dels skal bidrage til, at vi når de strategiske mål, dels skal udmønte sig i, at hver og en af vores mere end 10.000 medarbejdere er stolte af at være en del af Vestas' verdenshold. Vi skal med andre ord alle sammen være afklarede med, hvad vi står for, og hvad vi ikke står for – og have det godt med det, så vi i sidste ende tænker, at 'dét her, det er min virksomhed!' – uanset hvor i verden og organisationen vi befinder os."

Roald Jakobsen tilføjer, at det ikke mindst handler om, at vi som medarbejdere går til opgaverne med et åbent sind. "Som det også er udtrykt i The Will to Win, skal vi være klar til at sige farvel til en lokal tankegang for altid. Det nytter med andre ord ikke noget, hvis vi hele tiden går rundt med skyklapper på og kun vil se tingene fra vores egen geografiske og forretningsmæssige synsvinkel. Globalisering handler i høj grad også om at have en åben tankegang. At huske på, at vi alle er en lille brik i et stort spil og dermed skal være villige til at se tingene i et mere holistisk perspektiv." Ifølge Roald Jakobsen kan de fire værdier og den fælles virksomhedskultur derfor koges ned til den simple forventning, at samtlige medarbejdere – i alt hvad de gør – handler ud fra en samlet vurdering af, hvad der er bedst for Vestas, kunderne og miljøet.

Konkrete tiltag

Siden etableringen af Vestas People & Culture er der allerede sat en række tiltag i værk. Tiltag, der hver især skal bidrage til at skabe den fælles globale vinderkultur. I første omgang handler det om at videreudvikle kompetencer, og i den sammenhæng er der bl.a. skabt en række internationale programmer, herunder talentprogrammer, ledertræning og netværk.

"Udviklingen af en global vinderkultur sker ikke med et enkelt trylleslag."

Udover tiltagene i Vestas People & Culture er der i forbindelse med formuleringen af den nye Vestas Constitution – virksomhedens "grundlov" – iværksat 13 in-

terne projekter, som alle på den ene eller anden måde bidrager til virksomhedens kultur.

Vestas Constitution handler overordnet om at skabe et sæt entydige rammer for, hvordan vi hos Vestas driver vores forretning – så hverken vi selv, kunderne, leverandørerne eller vores øvrige samarbejdspartnere nogensinde kommer i tvivl. Og da de 13 delprojekter er forankret hos direktørerne for de 13 forretningsenheder, er de sikret højeste prioritet. Det projekt, der sorterer under Vestas People & Culture, handler fx om at gøre aktiviteterne og resultaterne i Vestas mere nærværende og håndgribelige for medarbejdere i hele virksomheden. Og dermed skabe endnu bedre vilkår for samspillet, samhørigheden – og følelsen af at have en vinderkultur, der er helt uden grænser.

Medarbejdere og kultur:

Sikkerhed har første prioritet. Altid.



Når det gælder holdningen til sikkerhed på Vestas, er der ingen slinger i valsen. Ledelsens tolerance over for handlinger og beslutninger, der kan underminere sikkerheden blot den mindste smule, er således lig nul. En kompromisløshed, der udspringer helt naturligt af Vestas' kerneværdier og mission.

Arbejdet med vindmøller indbefatter en række risici. Tunge komponenter, store højder, vanskelige vejrforhold og krævende arbejdsprocesser er således eksempler på faktorer, der ikke alene stiller krav til medarbejdernes erfaring, men også til deres ansvarsfølelse – og sunde fornuft.

Helt overordnet kommer Vestas' syn på sikkerhed til udtryk i to af de fire kerneværdier, der udgør hele fundamentet for Vestas, nemlig omtanke og troværdighed. Som miljø- og arbejdsmiljøchef Jakob Larsen udtrykker det: "Ansvar for sikkerhed starter altid hos ledelsen, men den enkelte medarbejder har et stort medansvar. For hvis omtanken ikke er med i alt, hvad vi foretager os, uanset om det er i forbindelse med produktionen

på en fabrik eller under et serviceeftersyn 70 meter oppe i luften på en offshore-vindmølle, kan der meget nemt opstå unødige risici." Jakob Larsen påpeger, at ansvaret hos den enkelte ikke alene handler om medarbejderens egen sikkerhed, men i lige så høj grad kollegernes. "Det er afgørende for vores løbende arbejde med at forbedre sikkerheden, at alle medarbejdere er opmærksomme og siger til, når de oplever ting, der kan forbedres. Lige så vel som de har et stort ansvar for at sige fra i samme sekund, de føler, at sikkerheden kompromitteres," siger han og tilføjer: "Det er ikke mindst på det felt, at troværdigheden kommer ind i billedet."

Det skal ligge i kulturen

I hele processen fra udvikling til opstilling og servicering af vindmøllerne arbejder Vestas målrettet og struktureret med sikkerheden, bl.a. i form af centrale værktøjer som arbejdsmiljøledelse og OHSAS 18001-certificering. Alligevel er koncernchef Ditlev Engel ikke i tvivl om, hvor en reduktion af ulykkesfrekvensen først og fremmest skal komme fra. "Det handler helt fundamentalt om kultur, og der er derfor tale om en kul-

turbrist, når vi stadig i for stort omfang oplever ulykker, i værste fald med dødelig udgang.” I den forbindelse lægger Ditlev Engel stor vægt på, at udviklingen af den ønskede kultur starter med ledelsen. ”Hvis vi vil kræve omtanke og ansvarlighed fra medarbejderne, er det vitalt, at ledere på alle niveauer i virksomheden er parate til at lytte til og ikke mindst reagere konstruktivt på den kritik og de forslag, der kommer fra medarbejderne. Den eneste vej frem er gennem dialog, og dialog går som bekendt to veje. Derfor skal medarbejderne altid opleve, at de bliver taget alvorligt, når de påpeger sikkerhedsmæssige problemer,” siger Ditlev Engel.

**”Den eneste vej frem er gennem dialog,
og dialog går som bekendt to veje.”**

Han understreger desuden, at den nye mission, ”På Vestas er fejl ikke en mulighed”, i høj grad også handler om sikkerhed. For som han siger: ”Selv det mindste brud på sikkerheden er en fejl. Uden undtagelse. Så står man eksempelvis over for et valg mellem på den ene side at vinde lidt tid ved at gå på kompromis med sikkerheden og på den anden side at måtte forsinke en opgave for at beskytte sig selv eller en kollega, er valget ligetil. Det første er en fejl – og hos Vestas er det ikke en mulighed. Heller ikke selvom forsinkelsen i det tænkte eksempel måske vil koste virksomheden penge.”

Den store udfordring

Hos Vestas opererer vi med et håndgribeligt mål om at reducere ulykkesfrekvensen til maks. 15 inden udgangen af 2008 (se faktaboksen nedenfor). For at understrege hvor ambitiøst dette mål er, kan det tilføjes, at ulykkesfrekvensen på Vestas i 2005 var på 46,7 – vi taler med andre ord om mere end en halvering af frekvensen over en periode på tre år. Og ambitionerne stopper ikke der. På den anden side af 2008 vil vi således arbejde uophørligt på at reducere antallet af ulykker yderligere med afsæt i vores mission, der til enhver tid vil være den overordnede målsætning, ikke mindst når det gælder sikkerhed.

Da ulykkesfrekvensen er tæt forbundet med kulturen i en virksomhed, har målet ikke mindst stor fokus hos forretningsenheden Vestas People & Culture. Her understreger direktør Roald Jakobsen endnu engang, at de gældende sikkerhedsregler skal overholdes uden undtagelser: ”Først og fremmest for ens egen skyld, men så sandelig også for Vestas’ skyld. Til gengæld er det vores ansvar i ledelsen, at der aldrig er nogen medarbejdere, der føler sig så pressede, at de bevidst tilsidesætter reglerne i den tro, at de faktisk gør virksomheden en tjeneste. Det gør de ikke.”

Ulykkesfrekvens

Antal ulykker med min. 1 dags sygefravær Millioner arbejdstimer





Bestyrelse og direktion	36
Ledelsesberetning	40
Hoved- og nøgletal for koncernen	54
Miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer	55
Selskabsledelse	58
Anvendt regnskabspraksis for koncernen	60
Ordliste	67
Resultatopgørelse 1. januar - 31. december for koncernen	69
Balance 31. december for koncernen	70
Egenkapitalopgørelse 1. januar - 31. december for koncernen	72
Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december for koncernen	74
Noter til koncernregnskabet	75
Virksomheder i koncernen	100
Anvendt regnskabspraksis for miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer	102
Påtegninger	103
Årsregnskab for Vestas Wind Systems A/S	106

Bestyrelse og direktion



Fra venstre: Kim Hvid Thomsen, Jørgen Huno Rasmussen, Sussie Dvinge Agerbo, Svend Åge D. Andersen, Jørn Anker Thomsen, Arne Pedersen, Bent Carlsen, Freddy Frandsen og Torsten Erik Rasmussen.

Bestyrelsens ledelseshverv

Bestyrelsens medlemmer har oplyst at have følgende ledelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber og organisationer.

Bent Erik Carlsen (60 år), formand

Direktør, A. P. Møller

Indtrådt i bestyrelsen september 1996.

Formand for bestyrelsen i:

- A/S Em. Z. Svitzer
- Balti ES Ltd., Estland
- Maersk Aviation Holding A/S
- Maersk Container Industri, Kina
- Mærsk Container Industri AS
- Norfolk Holding B.V., Holland
- Rosti A/S
- Rotrex A/S
- Roulunds Holding A/S
- Star Air A/S

Medlem af bestyrelsen i:

- Dansk Supermarked A/S
- Martinair Holland N.V., Holland

Arne Pedersen (60 år)

Administrerende koncerndirektør,

SIPCO Surface Protection Inc.

Indtrådt i bestyrelsen april 1995.

Formand for bestyrelsen i:

- Brancheforeningen Danske Maritime
- DanTruck-Heden A/S
- Hammerum Stainless A/S
- Mühlhan A/S
- Mühlhan Surface Protection International GmbH, Tyskland
- Petersen og Sørensen Motorværksted A/S
- Århus Værft A/S

Medlem af bestyrelsen i:

- Dansk Industris Hovedbestyrelse
- DeviTeck A/S
- Muhlhan Norge AS, Norge

Øvrige tillidshverv:

- Formand for Industriens Branchearbejdsmiljøråd

Kim Hvid Thomsen (42 år)

Medarbejdervalgt koncernrepræsentant
Indtrådt i bestyrelsen maj 1996.

Næstformand for bestyrelsen i:

- Metal Skjern-Ringkøbing

Medlem af bestyrelsen i:

- Skjern Tekniske Skole

Svend Åge D. Andersen (46 år)

Medarbejdervalgt selskabsrepræsentant
Indtrådt i bestyrelsen maj 1996.

Jørgen Huno Rasmussen (53 år)

Administrerende koncerndirektør, FLSmidth & Co. A/S
Indtrådt i bestyrelsen januar 1998.

Formand for bestyrelsen i:

- Aktieselskabet af 1. januar 1990
- FFE Invest A/S
- FFE Minerals Corporation, USA
- FLS Plast A/S
- FLSmidth Airtech A/S
- FLSmidth Inc., USA
- FLSmidth Ltd., Indien
- FLSmidth Materials Handling A/S

Næstformand for bestyrelsen i:

- Dansk Eternit Holding A/S
- Scion-DTU A/S

Medlem af bestyrelsen/repræsentantskabet i:

- Dan Indian Holding ApS
- Densit A/S
- FLS miljø a/s
- Industriens Arbejdsgivere i København
- Tryk i Danmark smba

Torsten Erik Rasmussen (61 år)

Administrerende direktør, Morgan Management ApS
Indtrådt i bestyrelsen januar 1998.

Formand for bestyrelsen i:

- Amadeus Invest A/S
- Bekaert Handling Group A/S
- Best Buy Group A/S
- uni-chains A/S

Næstformand for bestyrelsen i:

- A/S Det Østasiatiske Kompagni
- Bang & Olufsen A/S
- JAI A/S
- TK Development A/S

Medlem af bestyrelsen i:

- Acadia Pharmaceuticals Inc., USA
- Arvid Nilsson A/S
- Coloplast A/S
- ECCO Sko A/S
- JAI Group Holding ApS
- NatImmune A/S
- Oase Outdoor ApS
- Outdoor Holding A/S
- Schur International A/S
- TKD Nordeuropa A/S
- Uni-Chains Holding A/S
- Vola A/S
- Vola Holding A/S

Jørn Ankær Thomsen (60 år)

Advokat og partner i advokatfirmaet Gorrisen Federspiel
Kierkegaard
Indtrådt i bestyrelsen april 2004.

Formand for bestyrelsen i:

- Aida A/S
- Aktieselskabet af 26. november 1984
- Aktieselskabet Schouw & Co.
- Bodilsen A/S
- Bodilsen Holding A/S
- Carlsen Byggecenter Løgten A/S
- Carlsen Supermarked Løgten A/S
- Danish Industrial Equipment A/S
- Danske Invest Administration A/S
- DB 2001 A/S
- Fibertex A/S
- F.M.J. A/S
- Frima Vafler A/S
- Fåmandsforeningen Danske Invest Institutional
- GAM Holding A/S
- Ghana Impex A/S
- Givisco A/S
- Investeringsforeningen BG Invest
- Investeringsforeningen Danske Institutional
- Investeringsforeningen Danske Invest
- Investeringsforeningen Danske Invest Almen Bolig
- Investeringsforeningen Danske Invest Select
- Investeringsforeningen Profil Invest
- K.E. Mathiasen A/S
- Kildebjerg Ry A/S
- Krone Erhvervsinvestering A/S
- Krone Kapital A/S



- ▶ · Løgten Midt A/S
- Martin Professional A/S
- Ortopædisk Hospital Århus A/S
- Pipeline Biotech A/S
- Placeringsforeningen BG Invest
- Scanad Udviklingsbureau A/S
- Schouw Finans A/S
- Specialforeningen Danske Invest
- Søndergård Give A/S
- Th. C. Carlsen Løgten A/S
- TV-Holding A/S

Næstformand for bestyrelsen i:

- A/S P. Grene
- Elopak Denmark A/S

Medlem af bestyrelsen i:

- ASM Foods AB, Sverige
- Carletti A/S
- GFKJURA 883 A/S
- Valor Denmark A/S
- Krone Kapital I A/S
- Krone Kapital II A/S
- Krone Kapital III A/S

Freddy Frandsen (61 år)

Direktør

Indtrådt i bestyrelsen april 2004.

Formand for bestyrelsen i:

- Hans Følsgaard A/S

Næstformand for bestyrelsen i:

- Aalborg Universitet
- Hans Følsgaard Fonden

Medlem af bestyrelsen i:

- A/S Peder Nielsens Beslagfabrik
- Polaris Management A/S
- Svejsemaskinfabrikken Migatronic A/S

Sussie Dvinge Agerbo (35 år)

Medarbejdervalgt selskabsrepræsentant

Indtrådt i bestyrelsen november 2005.



Fra venstre: Henrik Nørremark og Ditlev Engel.

Direktionens ledelseshverv

Direktionens medlemmer har oplyst at have følgende ledelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber og organisationer.

Ditlev Engel (41 år)

Koncernchef (CEO)

Indtrådt i direktionen maj 2005.

Medlem af bestyrelsen i:

- Dampskibsselskabet Torm A/S
- Dansk Industris Hovedbestyrelse

Øvrige tillidshverv:

- Erhvervspolitisk Udvalg i Dansk Industri
- Topdanmarks repræsentantskab

Henrik Nørremark (39 år)

Koncernøkonomidirektør (CFO)

Indtrådt i direktionen marts 2004.

Ledelsesberetning

Resultatforventningerne blev ikke indfriet

Forventet og realiseret omsætning og overskudsgrad 2005

	Forventninger marts 2005	Forventninger november 2005	Realiseret 2005	Afvigelse fra forventninger marts 2005
Omsætning (mia. EUR)	3,0-3,2	ca. 3,4	3,6	ca. 0,5
Overskuds- grad (%)	ca. 4	ca. (3)	(3,2)	(7,2)

En overraskende stærk markedsudvikling i foråret 2005 og dermed en højere ordreindgang i 2005 end forudsat betød, at koncernens omsætning blev omkring EUR 0,5 mia. højere end forventningerne i marts 2005 og EUR 0,2 mia. højere end forventet i november 2005.

Den realiserede overskudsgrad blev imidlertid ca. 7 procentpoint lavere end forventet i forrige årsrapport, og den er således på niveau med forventningerne fra november 2005. Der er tre hovedårsager til den skuffende udvikling i lønsomheden:

For det første har færdiggørelsen af en række store projekter i Nordamerika krævet en uforholdsmæssig stor indsats af ressourcer, som har forringet projekternes lønsomhed, der i forvejen var utilfredsstillende lav. Hertil kommer de afledte effekter af denne ressourcetilførsel, der har betydet forsinket levering af andre, mere lønsomme projekter.

Vestas har i løbet af 2005 skærpet kravene betydeligt til både priser og betingelser i koncernens leveringsaftaler (se omtale af Contract Review Board på side 45).

For det andet har Vestas' meget betydelige vækst i 2005 givet store planlægnings- og kapacitetsudfordringer for både Vestas og for koncernens underleverandører. En af konsekvenserne har været, at en række underleverandører ikke har været i stand til at levere de nødvendige komponenter som planlagt. Det har forsinket og fordyret færdiggørelsen af projekter på flere markeder.

Vestas har taget en række initiativer til at intensivere samarbejdet med leverandørerne for at afhjælpe flaskehalsproblemerne (se yderligere omtale side 45).

For det tredje har Vestas efter en ekstraordinær gennemgang af garantihensættelserne i efteråret 2005 besluttet at hensætte yderligere et beløb i tillæg til de oprindelige hensættelser for året.

Garantihensættelserne er indregnet på baggrund af, at Vestas har igangsat en række initiativer til at reducere disse, hvilket indebærer usikkerhed om, hvorvidt garantireparationerne bliver billigere eller dyrere end de foretagne garantihensættelser (se yderligere omtale på side 45).

Af den samlede afvigelse mellem det realiserede resultat af primær drift, EBIT, og det oprindeligt forventede niveau i marts 2005 kan EUR 191 mio. henføres til driftsafvigelser, mens EUR 106 mio. skyldes øgede garantihensættelser.

VESTAS' FINANSIELLE UDVIKLING

Aktivitet

Vestas afskibede i 2005 vindkraftsystemer med en samlet effekt på ca. 3.900 MW, en fremgang på ca. 32 pct. i forhold til 2004. Koncernens ordrebeholdning udviklede sig også tilfredsstillende i 2005. Netto beholdningen af faste og ubetingede ordrer er i årets løb vokset fra EUR 1,66 mia. ved udgangen af 2004 til EUR 3 mia. ved udgangen af 2005, en vækst på 81 pct.

Resultatopgørelse

Koncernomsætning

Vestas' nettoomsætning voksede i 2005 med EUR 1.220 mio. til EUR 3.583 mio. (DKK 26,7 mia.). Det svarer til en toplinevækst på 52 pct. i forhold til 2004. Omsætningsfremgangen er drevet af stigende omsætning i Nord- og Sydamerika (222 pct.) og Europa (46 pct.), hvor bl.a. udviklingen i Portugal og Grækenland har været præget af meget stærk markedsvækst.

Koncernens omsætning i Asien/Oceanien er faldet marginalt, som følge af lavere afsætning i Sydkorea, Japan og på New Zealand. Til gengæld er omsætningen steget i Indien og Australien.

Vestas' omsætning er vokset med gennemsnitligt 29 pct. om året i 4-årsperioden 2002-2005.

Bruttoresultat

Bruttoresultatet udgør EUR 84 mio. mod EUR 120 mio. i 2004. Det svarer til en nedgang i bruttomargin fra 5,1 pct. i 2004 til 2,4 pct. i 2005. Den forringede bruttomargin skyldes primært nordamerikanske projekter med ringe lønsomhed, øgede garantiomkostninger og -hensættelser samt meromkostninger som følge af forsinkede leveringer fra underleverandører.

Herudover har et ujævnt produktionsflow, blandt andet som følge af utilstrækkelig tilførsel af komponenter, medført højere indirekte produktionsomkostninger (IPC) end forventet.

Resultat af primær drift

Resultat af primær drift, EBIT, blev et underskud på EUR 116 mio. Det svarer til en resultatforringelse på EUR 67 mio i forhold til 2004. Koncernens EBIT-margin er reduceret fra -2,1 pct. til -3,2 pct. i 2005.

Koncernens faste omkostninger var højere end oprindeligt forventet bl.a. som følge af, at de annoncerede personale reduktioner fandt sted senere end forventet samt øgede forsknings- og udviklingsomkostninger. Sammenholdt med 2004 er forsknings- og udviklingsomkostningerne steget med EUR 23 mio. som følge af den øgede fokus på driftssikkerhed og kvalitet.

Finansielle poster og skat

Finansielle poster er steget fra en nettoomkostning på EUR 40 mio. i 2004 til en nettoomkostning på EUR 42 mio. i 2005.

Skat af årets resultat udgør EUR 33 mio. og er kraftigt påvirket af, at der er underskud i en række selskaber i koncernen, herunder moder-selskabet. Dette har medført, at koncernens effektive skatteprocent for 2005 afviger væsentligt fra den danske skatteprocent på 28. Dette kan henføres til forskelle i de enkelte landes skatteprocenter, men også til, at udskudte skatteaktiver ikke er fuldt aktiveret.

Udskudte skatteaktiver, der ikke vurderes at have den fornødne sikkerhed for udnyttelse, er således ikke aktiveret. I noterne 11 og 22 er de skattemæssige forhold nærmere beskrevet.

Balancen

Langfristede aktiver

Koncernens langfristede aktiver udgjorde EUR 1.100 mio. ved udgangen af 2005 mod EUR 1.051 mio. året før. Stigningen skyldes for størstedelens vedkommende en forøgelse af udskudt skat fra EUR 105 mio. til EUR 140 mio. Goodwill er – bortset fra en mindre korrektion til tilgangen i 2004 – uændret i forhold til de tilrettede tal for 2004, da goodwill ikke længere afskrives som følge af overgangen til IFRS.

Nettoarbejdskapital

Vestas' nettoarbejdskapital er nedbragt væsentligt i årets løb. Nettoarbejdskapitalen er opgjort til EUR 498 mio. ved udgangen af 2005, hvilket svarer til ca. 14 pct. af koncernomsætningen mod 29 pct. i 2004. Denne forbedring kan ud over et fald i varebeholdningerne henføres til mere fordelagtige betingelser i leveringskontrakterne samt større forudbetalinger fra kunder.

Varebeholdninger

Varebeholdninger udgjorde EUR 698 mio. ved udgangen af 2005 mod EUR 826 mio. året før. Det svarer til en nedgang på EUR 128 mio.

Tilgodehavender

Tilgodehavender fra salg udgjorde EUR 621 mio. ultimo 2005 sammenlignet med EUR 499 mio. i 2004. Dette skyldes, at omsætningen er steget i 2005 kombineret med et meget højt aktivitetsniveau i sidste halvdel af 2005.

Salgsordrer under udførelse

Salgsordrer under udførelse omfatter igangværende installationer af vindkraftværker, hvor risikoen ikke er endeligt overgået til kunderne. Ved udgangen af 2005 udgjorde salgsordrer under udførelse fratrasket forudbetalinger fra kunder EUR 378 mio. mod EUR 169 mio. ved udgangen af 2004. Denne stigning kan blandt andet henføres til store igangværende projekter i Nordamerika, Storbritannien og Spanien/Portugal, men også projekter i Tyskland, som først bliver endeligt afleveret til kunderne i begyndelsen af 2006.

Garantihensættelser

Garantihensættelserne i 2005 blev ud over den normale stigning som følge af det stigende aktivitetsniveau kraftigt påvirket af et yderligere behov for hensættelser til opgraderinger af solgte møller som følge af utilstrækkelig komponentkvalitet mv.

Koncernens hensættelser fordeler sig pr. 31. december 2005 som følger:

Hensættelserne til garantiforpligtelser pr. 31. december 2005

	EUR mio.
Garantihensættelser	
Hændelige fejl	38
Typefejl	183
I alt	221

Garantihensættelserne er baseret på skøn. Det realiserede garantiforbrug kan afvige betragteligt fra disse skøn – positivt såvel som negativt – idet de estimerede omkostninger til afhjælpning af typefejl både afhænger af, at Vestas er i stand til at finde og implementere løsninger på typefejlene samt af leverancer til tiden fra underleverandører. De realiserede omkostninger til fejludbedring kan således blive både større og mindre end det beløb, der er hensat.

Se yderligere omtale af Vestas' garantihensættelser på side 45.

Egenkapitaludvikling

Koncernens egenkapital pr. 31. december 2005 udgjorde EUR 962 mio. Egenkapitalen er ud over årets resultat væsentligt påvirket af overgangen til IFRS, der har betydet en netto reduktion af egenkapitalen pr. 1. januar 2004 med EUR 66 mio. og pr. 31. december 2004 med EUR 89 mio.

For nærmere beskrivelse af ændringerne som følge af overgangen til IFRS henvises der til note 1.

Soliditetsgraden udgjorde ultimo 2005 31 pct. mod 40 pct. i 2004.

Pengestrømme og investeringer

Pengestrøm fra driften for 2005 er på trods af årets underskud positiv med EUR 148 mio. Til sammenligning var den tilsvarende pengestrøm i 2004 på minus EUR 30 mio.

Den forbedrede pengestrøm kan primært henføres til den meget positive udvikling i nettoarbejdskapitalen i koncernen.

Pengestrømme fra investeringsaktivitet udgjorde minus EUR 137 mio., mens pengestrømme fra finansieringsaktivitet udgjorde minus EUR 46 mio. i 2005.

Forventningerne til 2006

Perspektiverne for 2006 er særdeles gode. De allerede gennemførte opstramninger og forbedringer skal begrænse flere af de hidtidige risici, ligesom den forbedrede, mere rettidige ledelsesrapportering giver forventninger om et nyt niveau i markeds kommunikationen hen over året. Den intensiverede kundedialog, samarbejdet mellem forretningsenhederne samt mellem forretningsenhederne og leverandørerne giver ligeledes baggrund for optimisme.

Vestas forventer i 2006 en væsentlig forbedring af sit økonomiske resultat. Blandt de forhold, som forventes at bidrage mest til indtjeningen, er resultatet af arbejdet i det nye Contract Review Board, som har ført til betydelige forbedringer af priser og betingelser i Vestas' kontrakter på samtlige markeder. Den forventede gennemsnitsindtjening på projekter til levering i 2006 er dermed øget betragteligt. ►

- I forventningerne indgår også, at verdensmarkedet for vindkraft i 2006 vil stige i samme takt som i 2005. Dette baseres på en generel stigningstakt i vindmøllemarkedet med specielt høje vækstrater i USA, hvor væksten drives af den fornyede Production Tax Credit (PTC) og den stigende interesse fra elskaber i USA, der ser vindkraft som en god forsikring imod høje gaspriser.

Hertil kommer effekten af de mange effektiviseringsinitiativer, som koncernen har igangsat, herunder de 13 Constitution-projekter, der omtales på de efterfølgende sider.

Endelig er den tilfredsstillende udvikling i ordrebeholdningen et godt udgangspunkt for koncernens omsætnings- og resultatudvikling i 2006.

I 2006 forventes omsætningen at ligge i intervallet EUR 3,6-3,8 mia. Af denne forventede omsætning var over 60 pct. sikret ved faste og ubetingede ordrer ved årets begyndelse. Koncernen forventer en EBIT-margin i intervallet mellem 4 og 7 pct. Dette EBIT-spænd afspejler blandt andet de risici, som udspringer af den globale komponentmangel. Andre kapacitetsbegrænsninger samt eventuelle afvigelser på det forventede forbrug af garantihensættelserne er ligeledes taget i betragtning.

Koncernen forventer, at investeringer i materielle anlægsaktiver vil beløbe sig til EUR 160-180 mio., mens investeringer i immaterielle anlægsaktiver forventes at udgøre EUR 40-50 mio. Nettoarbejdskapitalen forventes at udgøre 20-25 pct. af omsætningen ved udgangen af 2006. Det skal her erindres, at det allerede i 2005 lykkedes at nedbringe nettoarbejdskapitalen, så den ved udgangen af 2005 var på kun 14 pct. af omsætningen.

LEDELSESFOKUS

Ny koncernstrategi: The Will to Win

Indtjening før vækst er hovedhjørnesteinen i Vestas' fremtidige udvikling. En intensivering af Vestas' i forvejen stærke globale tilstedeværelse samt en styrket global kultur er påkrævet i konkurrencen med nogle af verdens allerstørste virksomheder. Måltrettet brug af intern og ekstern kommunikation skal bidrage til, at Vestas når sine strategiske mål.

2005 har på alle måder båret præg af The Will to Win – Vestas' nye koncernstrategi til og med udgangen af 2008 – idet strategien griber ind i alle dele af Vestas' virksomhed.

The Will to Win blev lanceret i maj 2005 og markerer, på grund af den utilfredsstillende indtjening gennem de seneste år, et markant stilskifte for koncernen. Der er tale om en hård, men nødvendig strategi, som på en enkel og entydig måde angiver retningen for Vestas' udvikling i de kommende tre år.

Vestas skal gøres lønsom og tjene penge så hurtigt, som det overhovedet lader sig gøre. Strategien tager dermed sigte på at skabe værdi for Vestas' vigtigste interessenter – kunder, aktionærer og medarbejdere. Samtidig stiller strategien betydelige krav til såvel ledelse som medarbejdere i Vestas, ligesom The Will to Win er af afgørende betydning for at fastholde og udbygge koncernens konkurrenceposition i den globale vindenergiesektor.

I strategien slås det fast, at Vestas lægger vægt på, at kunderne skal betragte vind som en energikilde på lige fod med olie og gas. Den nye vision er derfor formuleret i tre simple ord: Vind, Olie og Gas og blev offentliggjort i forbindelse med strategien for derved at bidrage til, at Vestas også fortsat fremstår som den bedste og mest troværdige leverandør af vindenergi i verden.

Tre primære målepunkter

Helt overordnet udstikker The Will to Win tre målepunkter for koncernens resultater ved udgangen af 2008:

1. En EBIT-margin på mindst 10 pct.
2. En nettoarbejdskapital på maksimalt 20-25 pct. af omsætningen
3. En markedsandel på mindst 35 pct.

Rækkefølgen er vigtig, fordi Vestas tidligere i betydelig grad har været drevet af en vækst i salget af megawatt-kapacitet. I dag er denne prioritering ændret. Det vigtigste for Vestas er lønsomhed, og at koncernen igen kommer til at tjene penge. Det er Vestas' fokus frem for alt. Ikke kun af hensyn til ejerne, men også med tanke på de over 10.000 medarbejdere, som er ansat i Vestas.

Det forhold, at indtjeningen de senere år er faldet til trods for en betydelig vækst, anses for at være uacceptabelt. Når de utilfredsstillende økonomiske resultater tilmed sammenholdes med såvel en faldende kundetilfredshed som den kendsgerning, at en række eksterne interessenter opfattelse af virksomheden er dalet til et uacceptabelt niveau, har det været indlysende for bestyrelse og direktion, at der skal fokuseres helt anderledes fremover.

Kommunikation

Som en integreret del af The Will to Win ligger en opgradering af Vestas' kommunikation med koncernens mange interessenter. I det hele taget betragtes kommunikation, herunder Investor Relations, som et af de mest centrale ledelsesredskaber i de kommende år.

Det skyldes ikke mindst en erkendelse af, at Vestas er en stor og samtidig meget kompliceret virksomhed at forstå og forholde sig til. Desuden har virksomheden set i et historisk perspektiv ikke været dygtig nok til at forklare den stadig mere komplicerede globale konkurrencesituation, herunder især hvordan Vestas drives og fungerer, og hvorfor det derfor kan være svært at konkludere på tingenes tilstand hvert kvartal.

At dette område ikke har været tilstrækkeligt prioriteret har ført til, at det i alt for mange tilfælde er blevet overladt til folk uden for koncernen – og især uden adgang til de fornødne fakta – at konkludere på økonomi, teknologi, markedsforhold, fremtidsperspektiver osv.

Det har ført til fejlagtige – og desværre ofte selvforskyldte – konklusioner om "Vestas' sande tilstand". Det ønsker den nye ledelse i videst mulige omfang at gøre op med. Koncernen skal gøres til en åben, gennemskuelig og kommunikerende virksomhed, som interessenterne har let ved at forholde sig til og forstå.

Som et led i disse bestræbelser vil Vestas fra 2006 aflægge egentlige kvartalsregnskaber i modsætning til tidligere, hvor to af årets meddelelser var uden regnskabstal. Alle præsentationer transmitteres direkte i form af en webcast via internettet, hvorved også medarbejderne får mulighed for at følge præsentationen.

Til at stå i spidsen for disse ændringer er Peter Wenzel Kruse ansat som chef for koncernens samlede kommunikation og Investor Relations. Peter Wenzel Kruse tiltræder den 1. maj 2006.

Global adfærd påkrævet

I lighed med andre internationalt arbejdende virksomheder må Vestas erkende, at globalisering i allerhøjeste grad er en måde at agere på og dermed også sætter rammerne for, hvordan virksomheden skal ledes og drives.

I The Will to Win er dette forhold adresseret ud fra flere indfaldsvinkler. Blandt andet den omstændighed at mange fortsat betragter Vestas som "en romantisk flirt med alternativ energi", hvorimod Vestas ser sig selv som "en seriøs leverandør af kraftværker til energiproducenterne" – og vil handle derefter.

Inden for de seneste år er en række nye og meget store konkurrenter blevet uhyre aktive og synlige. Det drejer sig især om nogle af verdens store industrikonglomerater, som dels er kendetegnet ved at være meget kapitalstærke, dels har tradition for stærke politiske kontakter. Der-til kommer, at de qua deres størrelse og gennemslagskraft har været vant til at servicere nogle af de største indkøbere i verden – kunder som i dag oftere og oftere ses som aftagere af de allerstørste vindkraftværker.

Det er i den forbindelse værd at bemærke, at ingen af disse "nye" konkurrenter er underlagt de samme krav om åbenhed og gennemsigtighed som Vestas, da de typisk indgår som datterselskaber eller divisioner i deres moderselskab. Dermed har de ingen forpligtelse til at afrapportere på samme detailniveau som Vestas, som i dag er verdens eneste større og "rene" børsnoterede leverandør af vindkraftsystemer.

Det betyder, at Vestas' verden så at sige er blevet "vendt på hovedet" – et lille dansk selskab i en meget stor, global energiverden – uden at den hidtidige strategi har taget højde for disse mærkbare ændringer. Derfor er The Will to Win samtidig en erkendelse af, at der skal betydelige ændringer til for at bringe Vestas ud af den nuværende indtjeningsmæssige krise.

Sammenfattende kan man sige, at The Will to Win er baseret på den kendsgerning, at det ikke er muligt at drive Vestas som hidtil.

Vestas er i dag en af Danmarks absolut mest internationale og globale virksomheder (det danske marked tegner sig for mindre end 1 pct. af koncernomsætningen). Den kendsgerning skal naturligvis afspejles i den måde, virksomheden drives, udvikles og i det hele taget gør forretning på.

Udjævning af omsætningen hen over året

En anden grundlæggende udfordring, som blev adresseret i The Will to Win, er at få omsætningen bedre fordelt hen over året.

Der er i dag en meget uhensigtsmæssig ubalance, idet omsætningen i første halvår er væsentligt mindre end i andet halvår. Dette misforhold har bidraget til at give et forkert indtryk af koncernens forretningsmæssige udvikling, fordi det kan indikere, at omsætningen halter bag efter, eftersom travlheden altid er størst i den sidste del af året.

Dertil kommer, at den skæve fordeling medfører et meget uhensigtsmæssigt arbejdspress for medarbejderne, især i årets allersidste måneder, hvor leverancesituationen traditionelt er højspændt.

Øget fokus på vindkraftsystemer, kombineret med et udvidet samarbejde med de store elproducenter, er blandt de tiltag, der skal sikre en mere jævn fordeling af omsætningen hen over året.

Strategimål for 2008 i The Will to Win

Som tidligere meddelt – både i forbindelse med lanceringen af The Will to Win og også efterfølgende i forbindelse med de kvartalsvise udmeldinger – anser ledelsen perspektiverne for vindenergi for at være overordentlig positive.

De meget betydelige ændringer, som vedtagelsen af den nye koncernstrategi allerede har ført med sig, herunder de positive forventninger til 2006, har derfor styrket troen på, at ambitionerne om – som første prioritet – at nå en EBIT-margin på mindst 10 pct. ved udgangen af 2008 kan opfyldes.

Koncernens anden prioritet for 2008 er en nettoarbejdskapital på maksimalt 20-25 pct. Også dette mål anser ledelsen fortsat for absolut realistisk, ikke mindst fordi det allerede i 2005 lykkedes at overgå dette mål med en nettoarbejdskapital på kun 14 pct. af omsætningen. Dette anses for meget tilfredsstillende.

Den tredje prioritet i The Will to Win – en verdensmarkedsandel på mindst 35 pct. målt på MW installeret effekt – fastholdes ligeledes, dog – som nævnt ovenfor – med den tilføjelse, at den kraftige fokusering på EBIT-margin og nettoarbejdskapital på kort sigt vil kunne føre til en lavere markedsandel, hvis nødvendigt.

Vestas Constitution

Filosofien bag Vestas Constitution er, at 13 for Vestas meget betydningsfulde projekter danner bro mellem den eksterne dialog med kunderne og koncernens interne opfølgning på, at de strategiske mål nås. Det sker i form af en ny, detaljeret og frem for alt rettidig rapportering.

I The Will to Win er det fremhævet, at beslutninger skal træffes ud fra, hvad der tjener Vestas bedst. For at konkretisere og operationalisere strategien bedst muligt er der siden lanceringen af denne blevet arbejdet meget målrettet med et andet nyt begreb: Vestas Constitution.

Denne "grundlov" for Vestas er koncernens fremtidige beslutningsmæssige fundament og angiver således, hvad Vestas står for, hvilke politikker man skal rette sig efter, samt efter hvilke forretningsgange man skal gå frem.

Samtidig omfatter Vestas Constitution 13 betydningsfulde projekter i den udvikling, Vestas har taget hul på. De 13 projekter adresserer således samtlige identificerede fokusområder i The Will to Win, og fokus er især lagt på forretningsforståelse, produktkvalitet og service/vedligeholdelse:

1. Intern kommunikation af koncernens resultatudvikling
2. Definition af nøgletal og mål for alle medarbejdere i koncernen
3. Kompetenceudviklingsprogrammer for medarbejderne
4. Rekruttering og træning af "Six Sigma Black Belt"-uddannet personale (eller tilsvarende)
5. Forbedring af kvaliteten af leverede komponenter
6. Forbedret planlægning og udnyttelse af koncernens produktions- og leveringskapacitet



- 7. Implementering af værdibaseret risikostyring som grundlæggende adfærd og praksis i hele koncernen
- 8. Forbedring af kvalitet i alle produkter og komponenter
- 9. Etablering af globalt resultatrapporteringssystem
- 10. Udvikling af procedurer til sikring af prognoser for produkternes forventede levetid
- 11. Etablering af "Business and Performance Forum" for kunder
- 12. Videreudvikling af ledelsesinformationssystemer
- 13. Finansiell vurdering af langsigtede serviceaftaler

Skærpet opsyn

Som et led i arbejdet med Constitution-projekterne, samt for at sikre en både mere detaljeret og rettidig ledelsesrapportering, besluttede bestyrelsen i 2005, at Vestas skal fortsætte med to eksterne revisorer, selvom lovgivningen fra 2005 giver mulighed for kun at benytte et revisionsfirma. Bestyrelsen anbefaler derfor, at PricewaterhouseCoopers og KPMG C.Jespersen fortsætter som koncernens revisorer.

For at sikre det bedst mulige udgangspunkt for den efterfølgende revisionsmæssige opfølgning deltager de eksterne revisorer således i de møder, som styregruppen for de 13 Constitution-projekter afholder hver 14. dag.

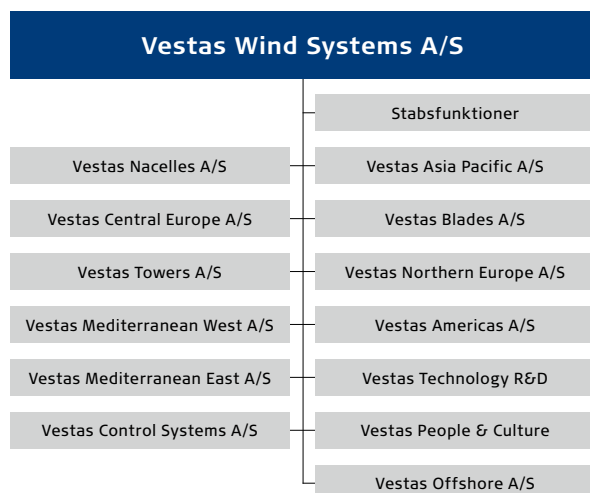
Udvikling af organisationen

Etablering af tre nye forretningsenheder med fokus på mennesker og kultur, teknologi samt offshore-virksomhed. Styrkelse af såvel samarbejde som dialog mellem forretningsenhederne bliver en afgørende faktor for succes.

For organisationen var 2005 et år præget af mange forandringer, både blandt medarbejdere og ledere. Den hidtidige ledelsesstruktur blev ændret fra at bestå af en direktion på fem medlemmer med refererende forretningsenheder til nu at udgøres af en koncerndirektion på to medlemmer – koncernchefen og koncernøkonomidirektøren.

Blandt de mest gennemgribende forandringer var en mere gennemskuelig ledelsesstruktur. Den hidtidige organisation fungerede ikke tilfredsstillende, og derfor valgte ledelsen at implementere en ny struktur med 13 selvstændige forretningsenheder.

Vestas' nye organisationsstruktur



Organisationen afspejler nu intentionerne med The Will to Win og er udformet med fokus på enkelhed, ensartethed, hurtige beslutningsgange og gennemsigtighed. Samtidig har det været et mål i sig selv at modvirke den silobaserede adfærd, som ofte er meget udbredt i store virksomheder – ikke kun funktionelt, men også kulturelt.

The Will to Win har skubbet både ansvar og kompetence ud, hvor der er brug for det – det vil sige i forretningsenhederne, hvor kunderne betjenes, og hvor de mange medarbejdere befinder sig.

Vestas People & Culture

Et andet primært formål med ændringerne har været at stimulere den nye globale kultur, som Vestas har behov for at få bredt ud overalt i koncernen.

Det kræver mod at gribe en sådan udfordring, og det betyder frem for alt farvel for altid til en lokal tankegang. Det har ingen betydning for Vestas, hvor medarbejderne kommer fra – Vestas ønsker altid den bedste medarbejder til at løse opgaven. Vestas skal være en grænseløs organisation, som tager ved lære og lader sig inspirere af andre brancher for at udbygge førerpositionen inden for vindkraftsystemer.

På den baggrund valgte Vestas at etablere en ny, tværgående koncernfunktion, Vestas People & Culture. Den nye enhed har fået samme status i organisationen som de øvrige 12 forretningsenheder. Det sker ikke alene ud fra den filosofi, at virksomhedskulturen er den største ledelsesmæssige udfordring, men også fordi bestræbelserne med at skabe en ny kultur uundgåeligt begynder med ledelsen.

Vestas Technology R&D

Vestas dominerer vindteknologien og har gjort det i mange år. Koncernens teknologidivision har vundet kapløbet om lavere kWh-priser, men kompleksiteten af en vindmølle er gennem de senere år forøget dramatisk. Vestas ønsker fortsat at være med helt fremme i teknologikapløbet, men med The Will to Win er prioriteringen ændret for i højere grad at fastholde fokus på produkternes driftssikkerhed.

Gennem en ny og mere struktureret dialog med kunderne ved Vestas, at driftssikkerhed er det altafgørende. Det har Vestas lyttet til – og indrettet sig efter.

Koncernens nye mission – "På Vestas er fejl ikke en mulighed" – vil således også gennemsyre denne del af virksomheden, og det førte i maj 2005 til etableringen af forretningsenheden Vestas Technology R&D. Første prioritet for den nye enhed var indledningsvist at tilvejebringe det fulde overblik over potentielle komponentproblemer og produktfejl samt at tage ejerskab for disse.

Samtidig står det klart, at kun gennem stærke patenter kan Vestas beskytte sin fremtidige indtjeningssevne, hvorfor koncernen lægger vægt på en førerposition inden for patentering af nye teknologier.

Under Vestas Technology R&D hører også koncernens to nye udviklingscentre. Det ene center etableres i Skejby ved Århus, hvor omkring 500 medarbejdere får deres arbejdsplads i verdens mest avancerede forsknings- og udviklingscenter inden for vindenergi. Det forventes indviet i begyndelsen af 2008.

Det andet center etableres i Asien for at understrege, at Vestas' forskning og udvikling er lige så global som den måde, virksomheden i øvrigt drives på.

Vestas Offshore

Offshore-markedet er et særdeles perspektivrigt, men samtidig uhyre kompliceret forretningsområde. Vestas besidder imidlertid en betydelig ekspertise på dette område, som koncernen betragter som et strategisk udviklingsområde.

Offshore-projekter kræver meget specifikke kompetencer, og mulighederne for fejltagelser, med deraf følgende store tab, er betydeligt større end ved den traditionelle onshore-virksomhed. Navnlig er der behov for en særlig styring af de specielle risici, der knytter sig til offshore-projekter.

Med det formål yderligere at udvikle denne del af forretningen blev disse aktiviteter skilt ud i en separat juridisk forretningsenhed, Vestas Offshore A/S. Den nye forretningsenhed får det globale ansvar for alle sådanne projekter, og der bliver især tale om at opprioritere risikostyringen for at få skabt bedre balance i kontrakterne.

Nyt Contract Review Board

De syv salgsselskabers øgede fokusering på lønsomhed kombineret med etableringen af et Contract Review Board har ført til højere priser og mere afbalancerede leveringsvilkår.

I forsommeren 2005 nedsatte direktionen et såkaldt Contract Review Board. Det skete ud fra ønsket om at skabe et fokusskifte i arbejdet med de vilkår, priser og leveringsbetingelser, som udgør basis for alle Vestas' kontrakter med kunderne.

Samtidig med lanceringen af The Will to Win slog Vestas fast, at priserne havde nået et niveau, som hverken var holdbart for Vestas eller branchen.

Til trods for nogle af konkurrenternes tilhørsforhold til betydelige, globale industrivirksomheder påtog Vestas sig som markedsleder i vindenergisektoren at gå i front for at sikre acceptable priser og leveringsvilkår. Dette har ikke alene gavnet Vestas' egen indtjening, men er samtidig kommet hele branchen til gode. Når indtjeningen er utilstrækkelig, er der ikke basis for den innovation og udvikling, som branchen vedvarende har behov for.

Det er vigtigt at bemærke, at Vestas påbegyndte denne offensiv, før forlængelsen af den amerikanske PTC-ordning blev besluttet. I dag har bestræbelserne båret frugt, hvorfor der i USA må siges at have været tale om et decideret paradigmeskift. Ved udgangen af 2005 var de amerikanske projekter således indtjeningsmæssigt flyttet fra meget lave marginer til nu at ligge inden for koncernens nye rammer for priser, vilkår og betingelser.

I overensstemmelse med The Will to Win har koncernens syv salgsselskaber rettet alle salgsaktiviteter mod projekter, der opfylder de strategiske krav til lønsomhed. Opgaven for det nye Contract Review Board er således at tage stilling til de store projekter, som salgsselskaberne vælger at indstille til godkendelse.

Contract Review Board udgøres af blandt andre koncerndirektionens to medlemmer. Etableringen af dette nye organ førte i løbet af andet halvår 2005 til afvalg af ordrer i størrelsesordenen EUR 1 mia., som komitéen vurderede som værende for risikable.

Supply chain

En ny, tæt dialog med leverandørerne har vist sig meget positiv. Vestas erkender, at et øget samarbejde parterne imellem er nødvendigt for at rydde de problemer af vejen, som både leverandører og Vestas har været belastet af, og der er behov for justeringer hos begge parter. I lyset af The Will to Win er ansvaret for leverandørkontakt ført tilbage til de enkelte forretningsenheder. Der ydes en betragtelig indsat for at løse denne store opgave.

Hele den globale vindkraftindustri har haft et meget højt aktivitetsniveau i 2005. Det har givet kapacitetsproblemer hos en række af Vestas' vigtigste komponentleverandører, der ikke har været i stand til at levere komponenter i den mængde eller af den kvalitet, som koncernen har haft behov for. Der er i den forbindelse både tale om komponenter til nye møller og om reservedele til den store portefølje af allerede idriftsatte vindkraftanlæg.

I lyset af den vanskelige leverandørsituation har Vestas styrket dialogen med alle strategiske leverandører for at sikre tilfredsstillende leverancer. Samtidig tages skridt til at drøfte det forhold, at Vestas i for høj grad må afholde de omkostninger, der er forbundet med kvalitetsproblemer i indkøbte materialer og komponenter.

Denne nyetablerede dialogform har vist sig meget positiv og har blandt andet ført til afholdelse af en "Suppliers' Day" i marts 2006 for også ad denne vej at sætte betydningen af et gnidningsløst dagligt samarbejde til glæde for såvel Vestas som leverandørerne på dagsordenen.

I et enkelt tilfælde valgte Vestas i 2005 at overtage en af sine leverandører. Den tyske generatorleverandør Weier Electric GmbH, som i mere end 10 år har leveret avancerede generatorer af høj kvalitet til Vestas' vindmøller, indgav i juli 2005 begæring om insolvensbehandling. Vestas overtog i den forbindelse en række af de aktiver og aktiviteter, som er knyttet til udvikling og produktion af generatorer til Vestas' vindmøller.

Garantihensættelser

De store garantihensættelser er en væsentlig del af forklaringen på Vestas' driftsunderskud i 2005. Koncernen har nu placeret hele ansvaret for håndteringen af produktgarantier i én forretningsenhed, Vestas Technology R&D. Løsningen af de mange udestående garantisager vil få afgørende betydning for koncernens resultatudvikling i de kommende år.

Vestas' negative resultatudvikling i 2005 skyldes i høj grad de store garantihensættelser. Disse hensættelser er afledt af de produktgarantier til kunderne, som koncernen afgiver ved indgåelse af leveringsaftaler.

Produktgarantierne, der i langt de fleste tilfælde både dækker komponentfejl, funktionsfejl og kundens eventuelle økonomiske tab i forbindelse med ikke-planlagte driftstop, løber normalt mellem to og fem år fra møllens levering. Den konkrete garantiperiode og de specifikke garantivilkår er for kunden en del af det individuelle aftalegrundlag.

Af de i alt ca. 30.700 møller, Vestas har produceret og solgt, var omkring 7.900 under fuld eller delvis garanti ved udgangen af 2005.

► Vestas' CIM-organisation

Vestas har ikke tidligere håndteret produktfejl og produktgarantier i én central funktion, men med The Will to Win er produktkvalitet og driftssikkerhed blevet centrale fokuspunkter for ledelsen. Vestas etablerede således i efteråret 2005 en organisatorisk enhed, Continuous Improvement Management (CIM), under forretningsenheden Vestas Technology R&D.

CIM-enheden, der råder over omkring 80 ingeniører, har til opgave at håndtere alle såkaldte typefejl, jf. nedenfor. Denne opgave omfatter blandt andet global registrering og teknisk vurdering af alle indrapporterede fejl, indsamling af supplerende data, forberedelse og udvikling af tekniske løsninger samt styring af løsningens implementering hos kunden.

Målet for CIM-enhedens indsats er at effektivisere koncernens håndtering af produktfejl, herunder ikke mindst at skabe et videngrundlag, der giver koncernledelsen det nødvendige grundlag for at prioritere ressourcerne til afhjælpning af de vigtigste fejl først.

Som led i sit arbejde er CIM-enheden ved at etablere et ledelsesinformationssystem, der blandt andet giver overblik over omfanget og fordelingen af typefejl og dermed leverer grunddata til vurdering af koncernens hensættelser.

CIM-enheden leverede sin første overordnede fejlversigt den 23. november 2005. Det var denne oversigt, der var en af hovedårsagerne til Vestas' nedjustering af resultatforventningerne for 2005.

To fejkategorier

Vestas skelner mellem to kategorier af fejl, der kan igangsætte en garantiasøg:

Hændelige produktfejl

Hændelige produktfejl omfatter tilfældigt forekommende og dermed uforudseelige fejl i møllen og dens komponenter uden systematisk forbindelse til mølletype, konstruktion, produktionsserie eller komponenter. Afhjælpning af hændelige produktfejl vil som regel kunne klares med et servicebesøg, hvor Vestas' teknikere lokaliserer og retter fejlen, eventuelt ved udskiftning af en defekt komponent.

Typefejl

Typefejl er fejl, der omfatter en større gruppe møller på en systematisk måde. Typefejl relaterer sig typisk til specifikke fælles komponenter, produktionsserien, møllens placering, belastningsforholdene eller lignende.

Afhjælpning af typefejl kan være yderst omkostningskrævende for Vestas, afhængigt af fejlens kompleksitet og udbredelse og af den tid, det tager at udbedre fejlen. Usikkerheden om omkostningerne til afhjælpning af typefejl er derfor betydelig, indtil CIM-enheden har fundet konkrete løsningsmodeller for hver enkelt fejl. De realiserede omkostninger til fejludbedring kan således blive både større og mindre end det beløb, som er hensat.

Opgørelse af hensættelser

Hensættelser til hændelige produktfejl

Vestas hensætter et fast beløb pr. leveret mølle til dækning af omkostningerne til afhjælpning af hændelige produktfejl.

Hensættelser til typefejl

Hensættelsen til udbedring af en typefejl afhænger dels af antallet af møller, der er – eller med en vis sandsynlighed kan forventes at blive – ramt af fejlen, dels af kompleksiteten af og omkostningerne til den løsning, som Vestas skal levere for at afhjælpe fejlen. CIM-enheden har for alle typefejl beregnet omkostningsestimater, der omfatter Vestas' udgifter til udskiftningskomponenter og andre eksterne omkostninger. Disse estimer, der er grundlag for hensættelserne, er som nævnt ovenfor behæftet med meget betydelig usikkerhed. De forventede omkostninger til afhjælpning af typefejl afhænger nemlig dels af, at CIM-enheden faktisk er i stand til at finde og implementere løsninger på typefejlene i det forudsatte tempo og med de forudsatte udgifter, dels af at Vestas kan få leveret de nødvendige reservedele og komponenter fra underleverandørerne som planlagt. De realiserede omkostninger til fejludbedring kan således blive både større og mindre end det beløb, som er hensat.

Udbedringer

De kritiske faktorer for Vestas' hensættelser er med andre ord: a) Et korrekt valg af løsninger til at afhjælpe problemerne, og b) den tid, der går med at løse problemerne, så møllen igen fungerer optimalt.

CIM-enheden har i sit analysearbejde blandt andet identificeret et potentiale for at reducere frekvensen af visse typefejl. Det indebærer blandt andet, at antallet af ikke-planlagte servicebesøg til møllerne forventes at kunne reduceres betydeligt.

Hvis Vestas havde fortsat med garantihåndteringen som tidligere, ville regnskabet for 2005 have påkrævet en yderligere hensættelse i størrelsesordenen EUR 100 mio.

Med de tiltag, der er foretaget af CIM-organisationen, hvor der er fremlagt og dokumenteret løsninger, som er eksternt verificeret, forventes antallet af ikke-planlagte servicebesøg fremover at blive reduceret i et omfang, at en sådan hensættelse ikke er påkrævet.

Disse løsninger er allerede under implementering i 2006.

FORRETNINGSUDVIKLING

Markeder

I 2005 voksede det globale marked for vindkraft med 40 pct. i forhold til 2004. Markedsvæksten var først og fremmest drevet af vækst i USA og Canada.

Koncernens selskaber og associerede selskaber afskibede i 2005 vindkraftsystemer med en samlet effekt på ca. 3.900 MW, hvilket er en stigning på ca. 32 pct. i forhold til 2004. Af det afskibede volumen blev 3.185 MW endeligt overleveret til kunder, mens den resterende del fortsat var under færdiggørelse ved årets udgang.

Vestas' globale markedsandel opgøres i lighed med tidligere år på basis af de 3.185 MW (2004: 2.784 MW), som blev overleveret til kunder

inden årets udgang. Det svarer til en markedsandel på omkring 28 pct., hvilket er en reduktion på ca. 6 procent-point i forhold til 2004. Reduktionen skal ses i lyset af, at antallet af projekter under færdiggørelse ved årets udgang var langt større i 2005 end året før.

Salg og markedsandele 2005

Marked	Salg (MW)	Skønnet markedsandel (%)
Europa		
Sverige	41	68
Danmark	24	100
Tyskland	472	26
Spanien	244	14
Italien	167	37
Portugal	115	23
Grækenland	110	87
Holland	100	65
Storbritannien	94	21
Østrig	91	42
Irland	63	40
Frankrig	59	16
Belgien	16	23
Polen	11	57
Øvrige Europa	8	29
Total Europa	1.615	-
Nord- og Sydamerika		
USA	683	28
Canada	194	81
Total Nord- og Sydamerika	877	-
Asien/Oceanien		
Indien	344	27
Australien	225	73
Kina	77	15
Filippinerne	25	100
Japan	18	10
Sydkorea	4	15
Total Asien/Oceanien	693	-
Total verden	3.185	28

Europa

Vestas leverede 41 MW til det **svenske** marked i 2005, hvilket er en stigning på 8 MW i forhold til 2004. Vestas opnåede i 2005 en markedsandel på ca. 68 pct., hvilket er en stigning i forhold til 2004. Det svenske marked for vindkraft har fundet et stabilt leje efter indførelsen af grønne certifikater.

Systemet med grønne certifikater forventes ikke at blive harmoniseret med det norske vindkraftmarked pr. 1. januar 2007, da Norge og Sverige ikke er nået til enighed om systemet.

I **Danmark** leverede Vestas 24 MW, hvilket svarer til den totale markedsstørrelse i Danmark i 2005. Den danske leverance udgør således mindre end 1 pct. af Vestas' samlede leveringer.

I Danmark er der ingen afklaring om den langsigtede målsætning for vindkraft på land. Derimod er målsætningen for offshore-vindkraft ambitiøs med to nye parker på hver 200 MW.

Det **tyske** vindkraftmarked blev i 2005 påvirket af regeringsvalget. Usikkerheden om den fremtidige energipolitik betød, at flere vindkraftprojekter end forventet blev sat i gang i 2005 med en stigende efterspørgsel i sommeren 2005 til følge på hele markedet. Disse projekter blev dog ikke leveret eller afsluttet i 2005, og derfor faldt de totale leverancer til det tyske marked i forhold til 2004 med 12 pct. til 1.808 MW. Det lykkedes ikke Vestas at fastholde sin markedsandel, som faldt til 26 pct., svarende til 472 MW i 2005.

Den nye regerings fremtidige energipolitik forventes fastlagt i løbet af foråret 2006. Den generelle tyske holdning til vedvarende energi er positiv. Det betyder, at Vestas generelt har en optimistisk holdning til situationen i Tyskland.

Det **spanske** marked endte igen i 2005 på samme niveau som det tyske marked. Det spanske marked faldt med 300 MW i forhold til året før og endte på 1.764 MW. Det lykkedes Vestas at fastholde positionen i markedet med en markedsandel på 14 pct. Vestas' forventninger til det spanske marked er meget positive, da den spanske regering i 2005 forhøjede målet for vindenergi fra 13.000 MW til 20.155 MW i 2010. Samtidig forventes V90-møllen i 2006 at vise sin konkurrencedygtighed på lav- og middelvindplaceringer.

Markedet i **Italien** voksede i 2005 fra 357 MW til 446 MW, en stigning på næsten 25 pct., og Vestas' markedsandel er faldet til 37 pct. På det italienske marked har regeringen indført grønne certifikater, uddelegeret ansvaret for udbygningen af vindkraft til de lokale regioner og indført regler for nettilslutning. Det har tiltrukket nye aktører til markedet. Vestas forventer, at denne udvikling fortsætter, og vurderer, at markedet vil vokse.

Det **portugisiske** marked udviklede sig positivt i 2005 med en stigning på hele 83 pct. til 502 MW. Vestas øgede sine leverancer til 115 MW, og markedsandelen steg til 23 pct. Den portugisiske regering har i løbet af året øget målet for akkumuleret installeret vindenergi fra 3.750 MW til 4.400 MW i 2010. Denne målsætning er i tråd med Vestas' positive forventninger til markedet, hvor især V90-møllen har vist sin konkurrencedygtighed.

I **Grækenland** voksede markedet med 65 MW til 126 MW, en stigning på 107 pct. Det lykkedes Vestas at opnå en markedsandel på 87 pct. Den græske regering har en national målsætning om, at vedvarende energi skal udgøre 20 pct. af al energi i 2010. Samtidig har Grækenland et attraktivt incitamentssystem. På den baggrund har Vestas fortsat positive forventninger til markedet.

Markedet i **Holland** faldt med 45 MW til 154 MW. Vestas' markedsandel faldt fra det høje niveau i 2004 på mere end 80 pct. til niveauet fra 2003 på 65 pct. Vestas forventer, at det hollandske marked vil udvikle sig stabilt fra det nuværende niveau. Vurderingen bygger på den hollandske regerings målsætning om, at 9 pct. af al energi skal stamme fra vedvarende energi inden år 2010, samt på regeringens beslutning om midlertidigt at stoppe støtten til nye offshore-projekter. Sidstnævnte skaber usikkerhed med hensyn til det langsigtede offshore-marked i Holland, men allerede godkendte projekter vil ikke blive påvirket.

Det **britiske** marked voksede med 77 pct. fra 2004 til 2005 til 447 MW. Det lykkedes dog ikke Vestas i 2005 at fastholde den hidtidige position på markedet. Vestas leverede i alt 94 MW, hvoraf de 90 MW var til offshore-parken Kentish Flats, og resultatet blev en markedsandel på 21 pct.



- Det skuffende onshore-resultat skyldes forsinkelser i næsten samtlige projekter i Storbritannien. Projekterne er således ikke blevet overdraget til kunderne i 2005, men forventes afleveret i starten af 2006. Det britiske marked forventes at vokse kraftigt i de kommende år, idet den britiske regering vil implementere sin plan om, at 10 pct. af landets elektricitet skal komme fra vedvarende energi i 2010.

På den baggrund ser Vestas positivt på det britiske marked, såvel onshore som offshore.

Afsætningen på det **østrigske** marked levede op til forventningerne i 2005, hvor Vestas leverede 91 MW – en stigning på 35 pct. i forhold til året før. Markedsandelen blev på 42 pct. sammenlignet med 35 pct. i 2004. Der er stadig usikkerhed vedrørende de fremtidige afregningsregler for vindkraft i Østrig. Status er, at kun vindmøller, der er sat i drift pr. 30. juni 2006, vil modtage den gamle afregningstarif. Denne usikkerhed forventes at påvirke det østrigske marked i 2006.

Det **irske** marked voksede med 7 pct. i forhold til 2004 til 159 MW. Vestas leverede 63 MW, hvilket er en stigning på 76 pct. Vestas' markedsandel steg til 40 pct. fra 24 pct. året før. Vækstudsigterne for det irske marked er blevet styrket efter regeringens planer om at indføre en ny fastprisstøtteordning. Det forventes dog, at Irland vil få svært ved at leve op til EU's krav om 13,2 pct. vedvarende energi i 2010, da dette vil kræve en betydelig forstærkning af elnettet i de gode vindområder samt en hurtigere behandlingstid af nettilslutning.

Frankrig havde i 2005 den højeste nominelle vækst i MW blandt alle europæiske vindkraftmarkeder. Det betød, at den samlede installerede effekt var 371 MW ved udgangen af 2005, en stigning på 169 pct. i forhold til året før. Vestas' markedsandel faldt fra 28 pct. i 2004 til 16 pct. i 2005. Det franske marked forventes at vokse betydeligt i 2006, da afregningspriserne for vindenergi forventes at falde ved udgangen af år 2006. Udsigterne på langt sigt er meget positive, og Vestas forventer at blive en betydningsfuld aktør på det franske marked i fremtiden.

Afsætningen på det **belgiske** marked blev i 2005 på 71 MW, en stigning på 43 MW i forhold til 2004. Vestas' markedsandel faldt fra 43 pct. til 23 pct.

I **Polen** leverede Vestas 11 MW og opnåede en markedsandel på 57 pct. Vestas har store forventninger til det polske marked, da en ny energilov trådte i kraft den 1. oktober. Loven har resulteret i et højt aktivitetsniveau blandt developere.

Vestas har i 2005 endvidere leveret møller til **Tjekkiet, Ungarn og Schweiz** – med en installeret effekt på henholdsvis 5, 2 og 1 MW.

Mange nye lande i Europa har fået øjnene op for vindenergi, og Vestas forventer, at disse lande vil medvirke til, at markedet for vindmøller fortsat vil udvikle sig positivt.

Nord- og Sydamerika

Verdens mest omskiftelige marked blev i 2005 også verdens største marked for vindkraft. Hele 2.431 MW blev installeret i **USA** – en stigning på 2.042 MW i forhold til 2004. Stigningen kommer efter, at PTC-ordningen blev forlænget midt i september 2004. Ordningen var i første omgang kun gyldig til udgangen af 2005. Det lykkedes på den baggrund aktørerne på det amerikanske marked at få projekteret, købt, produceret og installeret et stort antal vindmøller i 2005.

Vestas formåede i 2005 at øge markedsandelen med 4 procent-point til ca. 28 pct. på verdens mest konkurrenceprægede marked. Også i 2006 tegner **USA** til at blive verdens største marked for vindkraft, da PTC'en blev forlænget den 29. juli 2005, så ordningen nu løber til udgangen af 2007.

Det er et meget positivt signal til aktørerne på det amerikanske marked, som medvirker til øget stabilitet, om end kun på kort sigt, fordi ordningen ikke er permanent. En mere permanent stillingtagen til vindenergi som for eksempel vedtagelse af en national Renewable Portfolio Standard (RPS), der omfatter en tvungen efterspørgsel efter vedvarende energi, kunne have gjort markedet mere stabilt. Forslaget blev imidlertid ikke vedtaget. Vestas' positive forventninger til fremtiden på det amerikanske marked understøttes dog fortsat af delstaternes RPS-ordninger og højere priser på andre energikilder i USA. Desuden har den amerikanske præsident meddelt, at der skal sættes på at mindske USA's afhængighed af importeret gas og olie. Det kan medvirke til, at vindenergi fremover vil få mere vedvarende politisk støtte i USA.

I **Canada** voksede det samlede marked med 239 MW i 2005. Vestas afsatte i 2005 194 MW, svarende til en markedsandel på 81 pct., et fald på 10 procent-point i forhold til 2004. Vestas har positive forventninger til det canadiske marked. Det skyldes blandt andet en officiel forøgelse af målsætningen for vindkraft fra 1.000 MW til 4.000 MW samt den canadiske regerings tilslutning til og ikke mindst handlingsplan for opnåelse af Kyoto-protokollens mål.

Asien/Oceanien

Vestas' afsætning på det **indiske** marked var i 2005 på 343 MW. Det er en stigning på 103 MW i forhold til 2004. Det indiske marked voksede imidlertid med 44 pct. til 1.256 MW i 2005, og derfor faldt Vestas' markedsandel fra 28 pct. til 27 pct. Der er mangel på energi i Indien, og den indiske regering tilgodeser vedvarende energi. Således er der store vækstmuligheder i Indien, og der er flere indikationer, der peger i retning af en kapacitetsforøgelse på 10.000 MW alene inden for vindkraft ved udgangen af 2012.

Det **australske** marked er drevet af målsætningen for vedvarende energi i Mandatory Renewable Energy Target (MRET). Det er den nuværende regerings politik at fortsætte med en uforandret MRET. Konsekvensen af den politik er, at det langsigtede markedspotentialer for vindkraft er særdeles usikkert i Australien. Vestas forventer dog, at Australien også i fremtiden vil være et vigtigt marked for vindkraft, også selvom den nationale MRET ikke måtte blive forlænget. Det afspejles også i afsætningen for 2005, hvor Vestas afsatte 225 MW. Det er en stigning på 37 MW i forhold til 2004. Vestas oplevede dog et fald i markedsandelen fra 100 pct. i 2004 til 73 pct. i 2005.

Markedet i **Kina** voksede i 2005 med 300 MW sammenlignet med 2004. I alt blev næsten 500 MW installeret i 2005. Vestas leverede omtrent det samme antal MW i 2005 som året før med et deraf følgende fald i markedsandelen fra 38 pct. til 15 pct. Vestas har positive forventninger til det kinesiske marked, da regeringen i marts 2005 godkendte China's Renewable Energy Promotional Act. Den fastsætter, at 10 pct. af elproduktionen i år 2020 skal leveres fra vedvarende energi.

På **Filippinerne** afsluttede Vestas projektet Bangui Bay (25 MW) i 2005. Vestas forventer, at der er mulighed for lignende projekter i landet i fremtiden.

I **Japan** afsatte Vestas 18 MW i 2005. Det er et skuffende resultat sammenlignet med de 74 MW, der blev afsat i 2004. Det samlede marked var 42 MW mindre end året før, og Vestas' markedsandel faldt i samme periode med 22 procent-point til 10 pct. Det japanske marked er kendetegnet ved, at der er forskydninger fra år til år, men med en generel stigende tendens. Vestas forventer, at denne udvikling fortsætter i fremtiden, og forudser derfor en positiv udvikling på det japanske marked og for Vestas' position på markedet.

Sydkorea betragtes som et af de fremtidige vækstområder. Derfor har Vestas i foråret 2005 åbnet kontor i Seoul. I 2005 afsatte Vestas 4 MW på det sydkoreanske marked i forhold til 47 MW i 2004. I 2005 faldt Vestas' markedsandel med 85 procent-point til 15 pct.

Kunder

Vestas' kunder udgøres i stadig stigende grad af meget store og specialiserede elproducenter, som stiller krav om en driftssikkerhed for vindkraftanlæg, der er på højde med driftssikkerheden for konventionelle energianlæg.

For at målrette produktudviklingen vil Vestas gennem en styrket dialog med kunderne sikre, at produkterne lever op til kundernes forventninger. I den forbindelse har koncernen blandt andet etableret et Customer Advisory Board, ligesom dialogen styrkes gennem lokal tilstedeværelse og key account management. Dette styrkede samarbejde med kunderne har fået overskriften Udvikling gennem Dialog.

Det ambitiøse projekt, som koncernledelsen har forpligtet sig til at føre ud i livet, skal sikre effektiv videndeling og konstruktiv dialog med kunderne, der kan gøre Vestas til en mere lydhør og informativ samarbejdspartner.

Et af de første skridt i projektet er en tilfredshedsundersøgelse blandt Vestas-kunder, der blev foretaget i slutningen af 2005. Undersøgelsen viser blandt andet, at kun 60 pct. af kunderne er tilfredse eller meget tilfredse med samarbejdet. Dette resultat er ikke tilfredsstillende for Vestas.

Besvarelserne bliver nu brugt som et værktøj til at forbedre det fremtidige samarbejde, hvor målsætningen er en åben dialog, der kan skabe gensidig forståelse og udvikling, og som samtidig sikrer, at Vestas leverer den vare, kunderne ønsker.

En vigtig forudsætning for højere kundetilfredshed er en forbedring af møllernes kvalitet og driftssikkerhed. Flere kunder har oplevet, at møllerne i nogle tilfælde ikke har levet op til de forventninger, der med rette kan stilles til verdens førende producent af vindkraftsystemer. Øget fokus på kvalitetsforbedring og en målrettet indsats for at udbedre fejl skal sikre mere driftssikre møller i fremtiden, samtidig med at Vestas fører an i den teknologiske udvikling af fremtidens møller.

Desuden er det centralt, at Vestas leverer produkterne til tiden, og her vil Vestas arbejde på at forbedre det interne produktionsflow.

En forbedret opfølgning på møllernes ydelse og drift er også en forudsætning for at opnå en højere tilfredshedsgrad blandt kunderne. Derfor igangsætter Vestas nu projekter, der skal optimere dokumentationen af møllernes ydelse og drift, efter at de er leveret til kunden. En bedre dokumentation er også værdifuld for Vestas, da en mere

struktureret opsamling og dybdegående tolkning af dokumentationen giver bedre mulighed for at forbedre produkterne.

For at sikre den åbne dialog vil Vestas i fremtiden holde betydeligt flere møder med kunderne og løbende tage dem med på råd. Desuden skal workshops og seminarer forbedre og intensivere den konstruktive dialog mellem Vestas og den enkelte kunde.

Medarbejdere og videnressourcer

Udvikling i antallet af medarbejdere

I forbindelse med den nye organisationsstruktur er der skabt en klar opdeling af beslutningsansvar og omkostningsstruktur mellem forretningsenheder og moderselskab. Denne opdeling har blandt andet medført, at koncernen har kunnet nedlægge en række administrative dobbeltfunktioner. Samtidig er produktionsanlæg i Randers blevet overflyttet til Spanien, og produktionsanlæg i Svendborg og Hammel er under afvikling. Alt i alt har det betydet, at koncernen har måttet tage afsked med mange medarbejdere. Der blev således nedlagt 625 stillinger i 2005, og desuden blev ca. 100 stillinger ikke genbesat.

Ved udgangen af 2005 var koncernens medarbejderstab på 10.618. Denne stigning på flere end 1.000 medarbejdere i forhold til medarbejdertallet ved udgangen af 2004 (9.594 medarbejdere) er et udtryk for det øgede aktivitetsniveau i koncernen, særligt inden for produktion i udlandet samt salg og service.

Antal ansatte i Vestas-koncernen pr. 31. december 2005

	Danmark	Europa (ekskl. Danmark)	Nord- og Sydamerika	Asien/Oceanien	Total
Produktion	4.003	2.112	0	223	6.338
Salg og service	688	1.803	479	371	3.341
Andet	891	48	0	0	939
Total	5.582	3.963	479	594	10.618

Videnressourcer

Vestas råder over særdeles kompetente medarbejdere inden for produkt- og produktionsudvikling – områder, hvor Vestas er førende i vindindustrien. I 2005 var cirka 700 medarbejdere beskæftiget med udvikling, svarende til cirka hver 15. medarbejder i koncernen.

Men også koncernens øvrige medarbejdere besidder vigtige kompetencer og viden om Vestas' produkter og arbejdsprocesser. Denne viden er en forudsætning for, at koncernen kan fastholde sin position som markedets førende leverandør. Grundstenen i Vestas' arbejde med viden er strategien The Will to Win og kerneværdierne troværdighed, omtanke, handlekraft og udvikling. Vestas arbejder løbende på at forankre strategien og kerneværdierne i organisationen, så de bliver grundlaget for medarbejdernes beslutninger og handlinger.

For at optimere arbejdet med videnressourcer vil der i 2006 blive igangsat et projekt, der skal sætte planlægning og gennemførelse af tiltag på vidensområdet i system.

Medarbejderudvikling og rekruttering

For alle medarbejdere udarbejdes udviklingsprogrammer for at sikre kompetencer, motivation og engagement. I 2005 blev der sat særlig

- fokus på at udarbejde uddannelsesprogrammer for koncernens øverste ledere, da god ledelse er en forudsætning for udvikling af organisationen, og for at medarbejderne trives i jobbet. I 2006 rettes fokus mod at udarbejde udviklingsprogrammer for koncernens mellemledere. Desuden igangsættes projekter for at udvikle koncernens øverste ledere og mellemledere samt specialister i organisationen, herunder et talentprogram for nuværende medarbejdere.

En af Vestas' største udfordringer på personaleområdet er at tiltrække internationalt orienterede medarbejdere med enestående teknologiske kompetencer og herunder især medarbejdere, der kan bevare og styrke Vestas' evne til produktudvikling og markedsføring af Vestas' produkter. Derfor igangsætter Vestas i 2006 aktiviteter for at tiltrække de bedst kvalificerede kandidater fra hele verden. Disse aktiviteter omfatter et projekt, der har til formål at brande Vestas som arbejdsplads, samt et toårigt "Graduate Programme". Begge aktiviteter er rettet mod nyuddannede.

Produktion

Fokus på driftssikkerhed

Det overordnede mål i Vestas' produktudviklingsplan er at udvikle vindkraftsystemer, der kan producere den optimale elkvalitet til den mest konkurrencedygtige pris – uden at gå på kompromis med sikkerhed, kvalitet eller miljø.

Med fokus på produkternes driftssikkerhed er det vigtigt for Vestas at udvikle og anvende afprøvede teknologier. Vestas gør målbevidst brug af integreret produktudvikling, som foregår i tæt samarbejde med leverandører, universiteter og andre institutioner. Det sikrer, at Vestas løbende vil kunne forbedre produktplatformen.

Vestas fokuserer på markant at forbedre produkternes driftssikkerhed ved løbende at modne produkterne og minimere antallet af komponentsvigt.

Nye produktionsanlæg

Den knowhow, der findes på Vestas' danske lokationer, er via samarbejdet mellem produktion og udvikling afgørende for Vestas' succes på globalt plan. Alle Vestas' fremtidige større produktionsenheder vil dog efter al sandsynlighed blive placeret uden for Danmark.

Som et led i globaliseringen og for at forbedre den samlede produktionskapacitet og leveringssikkerhed har Vestas i løbet af 2005 fortsat sin etablering af nacellemontage- og vingefabrikker i Europa og Asien/Oceanien.

Vestas Blades A/S har etableret en vingefabrik i Portland, Australien.¹⁾ Vingefabrikken blev indviet i august 2005, og indkøringsforløbet er gennemført som forventet. Vestas Blades A/S har også i løbet af 2005 begyndt etableringen af en vingefabrik i Tianjin Economic-Technological Development Area (TEDA), Kina.²⁾ Projektet skrider planmæssigt frem, og det forventes, at produktionen starter i første halvår 2006.

I januar 2006 meddelte Vestas, at en kombineret nacelle- og navmontagefabrik skal opføres i forbindelse med vingefabrikken i Tianjin, Kina.³⁾ Beliggenheden er valgt på grund af de gode adgangsmuligheder til havn, jernbane og vejnet i Kina, og den passer derfor godt ind i Vestas' strategi for regionen.

Etableringen af fabrikken, der vil beskæftige ca. 225 medarbejdere, vil blive påbegyndt så hurtigt som muligt. Vestas forventer at levere de første V80-2,0 MW naceller og nav fra fabrikken i løbet af første halvår 2007. Fabrikken vil få en årlig produktionskapacitet på ca. 350 naceller og nav. Vestas' investering i fabrikken udgør ca. EUR 19 mio.

Vestas Nacelles A/S etablerer også en nacellemontagefabrik i Castilla y León-provinsen i Spanien⁴⁾, og arbejdet forløber som planlagt. Det forventes, at fabrikken er i drift i løbet af første halvår 2006. Etableringen indebærer, at produktionskapaciteten for 2 MW-møller udbygges. Samtidigt udnyttes produktionsfaciliteterne for V82-1,65 MW møllerne nu langt bedre som følge af afviklingen af produktionsanlægget i Randers. Dette anlæg indgik ikke optimalt i det globale, geografiske produktions-setup for Vestas Nacelles A/S.

Vestas Nacelles A/S har desuden overtaget produktionen af generatorer og andre dele fra den tyske virksomhed Weier Electric GmbH.⁵⁾ Den interne produktion af generatorer vil fremover være medvirken- de til at sikre, at den nødvendige kapacitet kan leveres.

Effektivisering

Samtidig med opbygningen af ny produktionskapacitet arbejder Vestas med at udvide den eksisterende kapacitet ved at reducere gennemløbs- og stoptider. Det er blandt andet sket ved at indføre Total Productive Maintenance (TPM), øge medarbejdernes involvering og indføre LEAN-produktion på udvalgte fabrikker i produktionsenhederne Vestas Nacelles, Vestas Blades og Vestas Towers.

Disse initiativer har ført til mærkbare forbedringer i produktiviteten, ligesom det har påvirket nettoarbejdskapitalen positivt.

Leverandører

Indkøb af komponenter fra eksterne leverandører er hovedsageligt sket i Vesteuropa. Det har medført en stor eksponering over for udsving i valutakurs i forhold til de markeder, hvor møllerne er solgt. Et erklæret mål er derfor at etablere indkøb i andre valutaer end euro. Det er også et mål at nedbringe indkøbspriserne gennem markeds- mæssig opfølgning og hensyntagen til de lokale markeder – eksempelvis det kinesiske krav om 70 pct. lokal produktion – omkostningssynergi og valutaeksponering. Delvist som en følge heraf åbnede Vestas i 2005 et indkøbskontor i Shanghai, Kina.

Som et led i Vestas' strategi om at etablere lokal produktion i Kina er der indgået aftaler med leverandører af hovedkomponenter til naceller om etablering af lokal komponentproduktion. Derfor forventer Vestas at have en lokal, konkurrencedygtig forsyningskæde på plads i Kina i løbet af første kvartal 2007. Det betyder samtidig, at kapaciteten på komponentmarkedet bliver forøget.

2005 var præget af turbulens og prisstigninger på råvaremarkedet, hvor kapaciteten på nogle områder ikke fulgte efterspørgslen. Samtidig var der inden for specifikke kategorier af komponenter en begrænset kapacitet i forhold til komponentfremstilling. Det betød, at der opstod til tider store forsinkelser på levering af komponenter, som ikke i alle tilfælde kunne indhentes. Der er iværksat initiativer, der skal forbedre interne processer, så det sikres, at Vestas overholder leveringsforpligtelserne i fremtiden, se yderligere omtale side 45.

Kvalitetsledelse

Vestas har også i 2005 konstateret store udfordringer i forbindelse med kvaliteten af produkter fra leverandører. For at løse disse proble-

mer har Vestas taget initiativ til et tættere samarbejde med strategiske og betydende leverandører på områder som integreret produktudvikling, produktionsoptimering og kvalitetsplanlægning.

Vestas arbejder på at forankre sit kvalitetsledelsessystem i koncernens selskaber. Det er Vestas' målsætning, at alle medarbejdere arbejder med og efter det samme system, og kvalitetsledelsessystemet omfatter nu alle Vestas' aktiviteter. Det sikrer blandt andet, at kravene i kvalitetsledelsessystemet ISO 9001 efterleves.

I 2005 blev de to QSE-systemer fra Vestas og NEG Micon kombineret til et fælles Management System. Som en del af ændringerne blev en række fælles krav udviklet for at understøtte interne processer, og det nye Management System indgår derfor som en vigtig del af arbejdet i Vestas Constitution.

Vestas har etableret et Functional Review Board i 2005. Rådets faste medlemmer er erfarne Vestas-ledere. Desuden deltager på skift projektledere med ansvar for nøglekomponenter for at præsentere udviklingen på de mange forbedringsinitiativer, der er sat i gang. Rådet evaluerer fremdriften for projekterne på regelmæssige statusmøder. Her gennemgås status på blandt andet arbejdsplaner, den økonomiske betydning af de enkelte projekter og omfordeling af sager og ressourcer, hvis det vurderes at være nødvendigt.

Patentering

En vigtig del af Vestas' udviklingsstrategi er at beskytte og udvikle den intellektuelle ejendomsret. Det vil sikre driftsmæssig frihed og muligheder for forretningsudvikling, og det er en forudsætning for, at Vestas kan udvikle sig på langt sigt.

Vestas har tidligere ikke haft tilstrækkeligt fokus på den intellektuelle ejendomsret, og det er målet fremadrettet at sikre ophavsretten til udviklinger, at øge antallet af patentansøgninger væsentligt samt at indgå strategiske partnerskaber med udvalgte leverandører.

Produkter og projekter

Et bredt produktprogram

Vestas har altid været en af drivkræfterne i udviklingen af konkurrencedygtige vindmøller og vindkraftsystemer og har den bredeste produktportefølje i industrien. Vestas' produkter spænder fra kilowattmøller til 3 MW-møller.

V100-møllen er en planlagt videreudvikling af V90-3,0 MW møllen, der med sin specielle konstruktion, hvor hovedakslen er erstattet af et stort ringleje, udgør et teknologisk stort skridt fremad for Vestas. V100-møllen udvider Vestas' produktprogram med en mølle, som er særdeles konkurrencedygtig til lav- og middelvindsplaceringer samt både onshore og offshore. Der vil i løbet af 2006 blive opstillet prototyper på en række markeder. Vestas forventer at starte serieproduktion i 2007.

Introduktionen af V120 er udsat til 2009. Det skyldes, at det har været nødvendigt at anvende ressourcerne til andre udviklingsprojekter med et betydeligt højere potentiale for indtjening på både langt og kort sigt.

Ny politik for produktinformation

Vestas har tidligere givet detaljerede oplysninger om forventede produktlanceringer og tidsplaner – både i fondsårsmeddelelser og i anden offentligt tilgængelig information. Vestas ønsker imidlertid ikke at give oplysninger om udvidelser og modifikationer af produktprogrammet, hvis disse oplysninger forringer Vestas' konkurrencemæssige position.

Fremover vil Vestas derfor være mere tilbageholdende end hidtil med offentliggørelse af fremtidige produkter.

Projektgennemførelse

Vestas' forretning omfatter andet og mere end udvikling og fremstilling af vindmøller. Vestas leverer vindkraftprojekter, der spænder fra de "simple" projekter, hvor koncernen leverer og sætter vindmøller i drift, til nøglefærdige projekter, som er særdeles komplekse og langvarige, og som stiller store krav til såvel medarbejdere som leverandører. Ved et projekt kan der gå 18-36 måneder fra første kontakt mellem parterne, til kontrakten er underskrevet.

Vestas styrer alle aspekter af et projekt, herunder produktion, indkøb, samarbejde med underleverandører, teknisk support under konstruktionsprocessen samt opstilling og tests. Alle møller testes meget nøje, før de sættes i drift, og Vestas uddanner alle operatører og alle servicemontører grundigt.

Vestas arbejder sammen med uafhængige konsulenter omkring de grundlæggende analyser af vind- og site-forhold. Vestas foretager nogle analyser selv, inklusive vurdering af laster og PSS/E-modeller. Resultaterne er med til at sikre tilladelser, opfylde lokale bestemmelser og fremskaffe kapital. Analyserne anvendes til opstilling af nøjagtige simuleringer, således at siten anlægges optimalt.

SCADA-systemet, som er et system til overordnet kontrol og dataindsamling, transformerer uafhængige vindmøller til en samlet funktionsenhed: et vindkraftværk. VestasOnline™ er et fleksibelt system med en lang række overvågnings- og kontrolfunktioner, som gør det muligt at styre vindmøllerne som et konventionelt kraftværk.

Vindkraftens voksende betydning på elektricitetsmarkedet kræver, at de, der driver vindkraftværkerne, påtager sig et større ansvar for styring af elnettet. Vestas' teknologi sikrer, at vindmølleparken er netkompatibel, og samtidig hjælper teknologien med at stabilisere et svagt net.

Vestas' globale serviceorganisation tilbyder en lang række produkter, der sikrer optimering af vindmøllernes drift og minimerer den tid, møllerne er ude af drift.

Miljø, arbejdsmiljø og social ansvarlighed

Miljø og arbejdsmiljø

Vestas giver højeste prioritet til sikkerheden i udførelsen af den enkeltes arbejdsopgaver, uanset om det gælder udvikling, salg, produktion, installation eller servicering af vindmøller. Endvidere betragter Vestas sine medarbejdere som virksomhedens vigtigste ressource til opnåelse af virksomhedens resultater. ►

- Hensynet til miljøforhold understøtter Vestas' produkter og dermed Vestas' forretningsgrundlag. De positive miljømæssige aspekter ved vindkraft er indiskutable, idet Vestas' produkter har et positivt samfundsbidrag i form af den vedvarende energi, som vindmøller producerer. Eksempelvis vil en V90-3,0 MW offshore-vindmølle i løbet af den forventede designmæssige levetid på 20 år generere 35 gange så meget energi, som der forbruges i hele møllens livscyklus.

Besparselsen af CO₂ ved vindkraft set i forhold til konventionelt produceret elektricitet udgør vindmøllernes væsentligste positive miljøpåvirkning. Set i et livscyklusperspektiv er forbruget af metaller årsag til Vestas' væsentligste negative påvirkning af miljøet.

Andre væsentlige påvirkninger er det visuelle indtryk af vindmøller i naturen, lyd fra vindmøller i drift samt ikke-genanvendeligt affald fra nedtagne møller.

Udbredelsen af vedvarende energi ved indkøb af vedvarende elektricitet understøtter Vestas' forretningsgrundlag. Vestas ønsker derfor at bidrage til denne udvikling ved indkøb af vedvarende elektricitet til egne aktiviteter. I 2005 udgjorde vedvarende elektricitet 75 pct. af Vestas' samlede elektricitetsforbrug.

Hensynet til miljø- og arbejdsmiljø er dybt forankret i Vestas, som gennem længere tid har været optaget på en række indeks for bæredygtige investeringer, jf. Aktionærinformation side 118. Vestas arbejder systematisk med forbedring af miljø- og arbejdsmiljøforholdene, og indførelse af miljø- og arbejdsmiljøledelse ses som et vigtigt værktøj i denne forbindelse. Vestas' målsætning er, at alle Vestas-aktiviteter skal certificeres efter miljø- og arbejdsmiljøledelsesstandarderne ISO 14001 og OHSAS 18001.

Ved udgangen af 2005 var 75 pct. af Vestas (set i forhold til antal ansatte) certificeret i henhold til ISO 14001 og 63 pct. (set i forhold til antal ansatte) certificeret i henhold til OHSAS 18001.

Vestas har udpeget en række nøgletal for miljø- og arbejdsmiljøforhold, der er relevante for forståelsen af Vestas' udvikling, resultat og finansielle stilling. Begrundelsen for hvilke miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal, der er udpeget som væsentlige, samt kommentering på udviklingen af de opsatte indikatorer, kan findes på side 55-57.

Social ansvarlighed

Social ansvarlighed er en integreret del af Vestas' ledelsesfilosofi og værdisæt. Vestas praktiserer et socialt ansvar både internt i koncernen og i forhold til det omgivende samfund.

Ønsket om en bæredygtig udvikling for virksomheden indbefatter både et socialt ansvar, et miljømæssigt ansvar og økonomisk rentabilitet. Vestas ansætter og forfremmer sine medarbejdere baseret på kompetencer og kvalifikationer, uden skelen til nationalitet, køn, race eller trosretning. Der arbejdes løbende på at skabe gode rammer for alle ansatte.

Vestas bestræber sig gennem dialog og aktivt samarbejde med forretningspartnere på at forbedre forståelsen for og forstærke Vestas' normer, så forholdene kan forbedres i relation til sikkerhed, social ansvarlighed, menneskerettigheder, sundhed på arbejdsmarkedet, forretningsetik og det ydre miljø.

Koncernens standarder og mål bygger på de rammeaftaler, der er etableret af internationale organisationer som FN, ILO og OECD, og som omhandler sikring af etisk ansvarlighed og troværdig handle måde. De ansatte i Vestas-koncernen vil gennem arbejdet i samarbejds- og sikkerhedsudvalg samt i det daglige arbejde forsøge at fremme de principper, retningslinjer og procedurer, der er beskrevet i rammeaftalerne.

Yderligere information om disse aftaler kan findes på Vestas' hjemmeside www.vestas.com.

I forbindelse med de afskedigelser, der fandt sted i 2005, gav Vestas mulighed for, at alle berørte medarbejdere fik den nødvendige støtte, så denne proces blev gennemført bedst muligt. Ledere, der skulle afskedige medarbejdere, blev tilbudt et kursus i håndtering af opsigelser. Opsagte medarbejdere blev tilbudt en to-dages uddannelse i generel jobsøgning samt individuel rådgivning til jobsøgning.

Risikostyring

Strategien The Will to Win har medført en række ændringer i Vestas' forretningsprocedurer. Det indebærer blandt andet øget fokus på risikostyring inden for de kritiske forretningsprocesser.

Vestas har i 2005 etableret en struktur for risikostyring, der skal styre og begrænse risici effektivt til et acceptabelt niveau. Risici, der knytter sig til Vestas' kerneområder, styres af de afdelinger, der har den relevante kompetence. Intern rapportering af koncernens væsentligste risici er en del af Vestas ledelsesinformation.

Afdelingen Legal & Risk Management yder support til hele koncernen og arbejder for at afdække Vestas' risici. Der er blandt andet etableret et globalt forsikringsprogram, der ud over de lovpligtige forsikringer omfatter forsikringer, som ud fra et forretningsmæssigt synspunkt vurderes som hensigtsmæssige.

Leverandørrisici

Stabilitet i leverancer af specielt nøglekomponenter er afgørende for Vestas' evne til at opfylde de indgåede leveringsaftaler.

Denne risiko forsøges i videst muligt omfang reduceret ved indgåelse af længerevarende rammeaftaler og intensiveret samarbejde med leverandører.

Kontraktrisiko

Som et led i koncernens målsætning om at realisere en EBIT-margin på mindst 10 pct. i regnskabsåret 2008, har Vestas etableret et Contract Review Board i 2005, der blandt andet består af direktionen (se også side 45). Contract Review Board skal gennemgå og godkende aftalevilkår og leveringsbetingelser i alle større vindkraftprojekter. Det omfatter priser, krav vedrørende leveringer og logistik samt andre kontraktuelle betingelser og vilkår som fx garantier.

Produktgarantier

Manglende driftssikkerhed i flere af Vestas' produkter har betydet store garantihensættelser. Vestas har igangsat flere projekter med det formål at forbedre driftssikkerheden i de produkter, Vestas leverer. Internt er fokus i forbindelse med både produktion og udvikling rettet mod at forbedre kvaliteten og driftssikkerheden i møllernes komponenter.

Samtidig har koncernen indledt en tættere dialog med en række underleverandører af komponenter for i højere grad at få indflydelse på leverandørernes produktionsproces og derigennem opnå en højere kvalitet af komponenter og dermed det færdige produkt.

Målet med disse initiativer er at reducere Vestas' garantiomkostninger, at sikre kundernes afkast og at fastholde produkternes konkurrenceevne.

Der vil dog fortsat være betydelig usikkerhed om hensættelsernes størrelse, fordi afhjælpning af typefejl kan være yderst omkostningskrævende for Vestas, afhængigt af fejls kompleksitet og udbredelse samt af den tid, det tager at udbedre fejlen.

Valutarisici

Vestas' aktiviteter indebærer en række valutarisici i forbindelse med køb og salg af varer og tjenester i andre valutaer end euro.

Det er Vestas' politik at afdække kursrisikoen, når der indgås en forpligtende aftale i fremmed valuta. Det gælder dog kun nettoeksposeringen for hver enkelt valuta. Kursrisikoen bliver hovedsageligt afdækket gennem valutaterminsforretninger og valuta-swapaftaler. Kursregulering af investeringer i datterselskaber og associerede selskaber i udlandet bliver indregnet direkte i egenkapitalen. Relaterede kursrisici bliver ikke afdækket. Det skyldes, at det er Vestas' opfattelse, at en løbende kurssikring af disse langsigtede investeringer ikke er optimal set i forhold til de samlede risici og omkostninger.

Renterisici

Vestas' primære renterisiko udgøres af udsving i renter, der kan påvirke koncernens gælds- og leasingforpligtelser. Styringen af renterisikoen betyder, at løbetid og maksimal renterisiko af koncernens nettogæld bliver overvåget. Vestas arbejder for at begrænse renterisikoen ved hjælp af finansielle sikringsinstrumenter.

Kreditrisici

Vestas er udsat for en kreditrisiko, når der leveres produkter til kunder i en række lande verden over. Koncernens tilgodehavender er dog oftest afdækket af betalingsikkerheder som remburs, bankgarantier, kreditforsikring, ejendomsforbehold eller lignende.

BEGIVENHEDER OG HÆNDELSER EFTER REGNSKABSÅRETS AFSLUTNING

I perioden 1. januar 2006 til 28. marts 2006 er følgende væsentlige begivenheder og hændelser indtruffet:

Dødsulykke

I januar 2006 blev Vestas ramt af en tragisk arbejdsulykke med dødelig udgang. Vestas' interne undersøgelser af den tragiske hændelse viser, at sikkerhedsprocedurerne ikke blev overholdt i forbindelse med udførelse af servicearbejdet på en mølle.

Vestas' ledelse hverken kan eller vil acceptere, at medarbejdernes sikkerhed bringes i fare, og ulykken har derfor øget fokus yderligere på området. Ledelsen har benyttet den meningsløse ulykke til at indskærpe over for medarbejderne, at sikkerhed skal have første prioritet

i Vestas, og at Vestas' sikkerhedsprocedurer altid skal overholdes. En række konkrete tiltag er blevet sat i værk med henblik på at underbygge og forstærke sikkerhedskulturen i Vestas. Tiltagene er forankret i ledelsen, men det er vigtigt at understrege, at også medarbejderne skal tage medansvar for sikkerheden.

Etableringer

Som tidligere nævnt under afsnittet "Produktion", meddelte Vestas i januar 2006, at en kombineret nacelle- og navmontagefabrik skal etableres i Tianjin, Kina.⁶⁾ Vestas kommer hermed et vigtigt skridt nærmere opfyldelsen af kravet om, at 70 pct. af møllens værdi skal være produceret lokalt, hvilket er en betingelse for at levere møller til det kinesiske marked, som har et meget stort potentiale for vindkraft.

Ordre

I 2006 har Vestas offentliggjort ordre fra USA, New Zealand samt en række europæiske lande. Ordrene har en samlet kapacitet på næsten 1.000 MW, og vindmøllerne skal leveres og idriftsættes i løbet af 2006 og 2007. Vestas' fondsbørsmeddelelser vedr. ordrene kan findes på hjemmesiden www.vestas.com.

¹⁾ Fondsbørsmeddelelse nr. 28/2004 af 7. juli 2004.

²⁾ Fondsbørsmeddelelse nr. 50/2004 af 31. december 2004 og nr. 22/2005 af 7. juli 2005.

³⁾ Fondsbørsmeddelelse nr. 05/2006 af 19. januar 2006.

⁴⁾ Fondsbørsmeddelelse nr. 21/2005 af 30. juni 2005.

⁵⁾ Fondsbørsmeddelelse nr. 32/2005 af 5. oktober 2005.

⁶⁾ Fondsbørsmeddelelse nr. 05/2006 af 19. januar 2006.

Hoved- og nøgletal for koncernen

mio. EUR	2005	2004	2003 ¹⁾	2002 ¹⁾	2001 ¹⁾
Resultatopgørelse					
Omsætning	3.583	2.363	1.653	1.395	1.282
Bruttoresultat	84	120	150	142	192
Resultat før finansielle poster og afskrivninger (EBITDA)	9	64	142	124	179
Resultat af primær drift (EBIT)	(116)	(49)	74	74	143
Resultat efter finansielle poster	(158)	(89)	53	60	149
Resultat før skat	(158)	(89)	54	60	392
Resultat efter skat	(192)	(61)	36	45	340
Balance					
Balancesum	3.085	2.881	1.390	1.269	1.009
Egenkapital	962	1.162	613	596	567
Hensatte forpligtelser	239	181	166	130	97
Gennemsnitlig rentebærende gæld (netto)	560	625	236	173	107
Nettoarbejdskapital (NWC)	498	686	603	627	519
Pengestrømsopgørelse					
Pengestrømme fra driftsaktivitet	148	(30)	153	(126)	(14)
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	(137)	(201)	(119)	3	37
Ændring i likvide beholdninger med fradrag af kortfristet bankgæld	(35)	227	15	(106)	20
Medarbejdere					
Gennemsnitligt antal medarbejdere	10.300	9.449	6.394	5.974	4.582
Heraf i Danmark	5.582	5.336	4.138	4.635	3.812
Regnskabsrelaterede nøgletal²⁾					
Bruttomargin (%)	2,4	5,1	9,1	10,2	15,0
EBITDA (%)	0,3	5,0	8,6	8,9	13,9
Overskudsgrad (EBIT) (%)	(3,2)	(2,1)	4,5	5,3	11,1
Forrentning af investeret kapital (ROIC) (%)	(13,2)	(3,8)	8,1	9,6	30,6
Soliditetsgrad (%)	31,2	40,3	44,1	47,0	56,1
Forrentning af egenkapitalen (%)	(18,1)	(6,9)	5,9	7,8	84,1
Gearing (%)	51,2	50,1	40,4	44,5	21,6
Aktierelaterede nøgletal²⁾					
Resultat pr. aktie	(1,1)	(0,5)	0,3	0,4	3,2
Indre værdi pr. aktie	5,5	6,6	5,8	5,7	5,4
Kurs / indre værdi	2,5	1,3	2,2	1,7	5,7
P/E-værdi	(12,7)	(18,2)	38,6	21,9	9,5
Pengestrømme fra drift pr. aktie	0,8	(0,2)	1,5	(1,2)	(0,1)
Udbytte pr. aktie	0,0	0,0	0,0	0,1	0,2
Payout ratio (%)	0,0	0,0	0,0	23,5	6,2
Børskurs 31. december (EUR)	13,9	8,8	13,1	9,4	30,9
Gennemsnitligt antal aktier	174.911.173	150.815.322	105.003.966	104.892.414	104.780.861
Antal aktier ved periodens udløb	174.911.173	174.911.173	105.003.966	105.003.966	104.780.861

¹⁾ Hoved- og nøgletal for 2001-2003 er ikke tilpasset den ændrede regnskabspraksis ligesom de ikke indeholder tallene for NEG Micon A/S og svarer dermed til de hoved- og nøgletal, der fremgår af årsrapporten for 2004. Arten af korrektioner, der vil være nødvendige, såfremt sammenligningstal i hoved- og nøgletalsoversigten for 2001-2003 skulle omarbejdes til IFRS, svarer til de korrektioner, der er foretaget til åbningsbalancen 1. januar 2004, jf. note 1.

²⁾ Nøgletallene er udarbejdet i overensstemmelse med Den Danske Finansanalytikerforenings vejledning (2005-vejledning).

Miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer

Vestas arbejder fortsat frem mod, at alle selskaber i koncernen omfattes af den årlige opgørelse af miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer. I 2005 omfatter opgørelsen 81 pct. af Vestas, målt som antal medarbejdere. Opgørelse af miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer dækker ikke alle koncernens selskaber i 2005, men Vestas mener alligevel, at opgørelsen giver et retvisende billede af koncernens påvirkninger, da væsentligste aktiviteter er med. I 2005 er datagrundlaget udbygget med 15 pct., svarende til 1.547 medarbejdere.

For 2006 er det målet, at alle Vestas selskaber omfattes af opgørelse af miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer.

Vestas har udpeget en række nøgletal for miljø- og arbejdsmiljøforhold, der er relevante for forståelse af Vestas' udvikling, resultat og finansielle stilling. Status på disse nøgletal følges og for relevante miljø- og arbejdsmiljøforhold er der opstillet indikatorer.

De positive miljømæssige aspekter ved vindkraft er indiskutable og vil fortsat være et vigtigt salgsargument for Vestas. De leverede MW betragtes som væsentlige for Vestas' ikke finansielle forhold, da besparelsen af CO₂ set i forhold til konventionelt produceret elektricitet, udgør den væsentligste miljøpåvirkning.

Set i et livscyklus perspektiv udgør metaller en væsentlig andel af Vestas' produkter og er den væsentligste årsag til Vestas' negative miljøpåvirkning.

Forbruget af energi til Vestas' egne aktiviteter er udpeget som væsentligt som følge af det kvantitative omfang. Vestas ønsker endvidere at bidrage til udbredelsen af vedvarende energi ved indkøb af vedvarende elektricitet til egne aktiviteter. Indkøb af vedvarende elektricitet understøtter således Vestas' forretningsgrundlag.

Mængden af affald, herunder den mængde af affald, der sendes til genbrug og genanvendelse, betragtes som en væsentlig indikator for, hvordan Vestas påvirker miljøet.

Vestas betragter sine medarbejdere som virksomhedens vigtigste ressource i opnåelse af virksomhedens resultater. Arbejdsulykker er udpeget som et væsentligt forhold, da sikkerhed altid har første prioritet i Vestas. Sygefravær er udpeget som et målepunkt for medarbejdertrivslen.

Vestas arbejder systematisk med forbedring af miljø- og arbejdsmiljøforholdene og indførelse af miljø- og arbejdsmiljøledelse ses som et vigtigt værktøj i denne forbindelse. Vestas' målsætning er, at alle Vestas aktiviteter skal certificeres efter miljø- og arbejdsmiljøledelses standarderne ISO 14001 og OHSAS 18001.

Anvendt regnskabspraksis for miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer kan findes på side 102.

Miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal

	2001	2002	2003	2004	2005 ¹⁾	2005
Produkter						
MW leveret (MW)	2.520	2.670	2.667	2.784		3.185
Ressourceudnyttelse						
Forbrug af metaller (tons)	59.665	61.113	66.093	90.732	81.165	143.170
Forbrug af øvrige råvarer mv. (tons)	14.783	15.428	15.731	20.080	30.034	82.592
Forbrug af energi (MWh)	76.782	87.514	95.022	121.212	130.647	227.907
- heraf vedvarende elektricitet (MWh)	29.130	35.895	34.768	35.805	53.051	118.603
Affaldsbortskaffelse						
Bortskaffelse af affaldsmængde (tons)	13.089	12.826	13.185	16.407	20.776	67.313
- heraf genanvendelse (tons)	7.634	6.917	7.484	9.279	11.772	17.266
Emissioner						
Udledning af CO ₂ (tons)	I/B ²⁾	I/B ²⁾	I/B ²⁾	I/B ²⁾	13.282	18.406
Arbejdsmiljø						
Ulykker (antal)	262	275	208	319	362	472
- heraf dødsulykker (antal)	0	0	0	2	0	0
Lokalsamfundet						
Miljøuheld (antal)	I/B ²⁾	1	0	5	3	4
Overskridelse af egenkontrollvilkår (antal)	I/B ²⁾	0	1	1	2	5
Naboklager (antal)	I/B ²⁾	4	0	2	3	5

¹⁾ Anlægsområder inkluderet i rapporteringen for 2004.

²⁾ Ikke beregnet for det pågældende år.

► Miljø- og arbejdsmiljømæssige indikatorer

Emne	Målsætning	Målepunkt /metode
Produkter	Med kvalitet og omtanke at udnytte vinden til at skabe konkurrencedygtig, ren og vedvarende energi	CO ₂ besparelse på leverede vindmøller set over møllernes designmæssige levetid på 20 år set i forhold til elektricitet produceret i Europa (mio. tons CO ₂) Årlig CO ₂ besparelse på leverede vindmøller set i forhold til elektricitet produceret i Europa (mio. tons CO ₂)
Ressource-udnyttelse	Bidrage til udbredelsen af vedvarende energi ved indkøb af vedvarende energi til egne aktiviteter	Procentdel af vedvarende elektricitet til Vestas' egne aktiviteter (%)
Arbejdsmiljø	Give højeste prioritet til sikkerhed Inddrage hensyn til medarbejdere og omgivelser ved planlægning og udførelse af aktiviteter	Ulykkesfrekvens pr. 1 million arbejdstimer Sygefravær for timelønnede (%) Sygefravær for funktionærer (%)
Ledelses-system	Systematisk indførelse af certificeret ledelses-system i henhold til ISO 14001 Systematisk indførelse af certificeret ledelses-system i henhold til OHSAS 18001	Procentdel af Vestas, der er ISO 14001 certificeret (%) Procentdel af Vestas, der er OHSAS 18001 certificeret (%)

Kommentering af miljø- og arbejdsmiljømæssige indikatorer

De totale opgjorte mængder er steget i 2005. Stigningen skyldes dels en vækst i Vestas på 14 pct. målt i leveret MW, dels at den årlige opgørelse af miljø- og arbejdsmiljødata i 2005 er udvidet med syv anlægsområder. De syv nye anlægsområder er Vestas Nacelles, Kristiansand, Norge; Vestas Nacelles, Guldsmeshyttan, Sverige; Vestas Nacelles, Magdeburg, Tyskland; Vestas Blades, Isle of Wight, England; Vestas Towers, Rudkøbing, Danmark; Vestas Control Systems, Olvega, Spanien og Vestas Control Systems, Hammel, Danmark.

De specifikke miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal samt udviklingsdata for de enkelte anlægsområder findes i de respektive anlægsbeskrivelser. Anlægsbeskrivelserne kan findes på www.vestas.com.

Produkter

Vestas har i 2005 leveret 3.185 MW, svarende til en stigning på 401 MW i forhold til 2004. De leverede møllers årlige el-produktion svarer til ca. 2,5 million danske husstandes årlige el-forbrug.³⁾ Den årlige el-produktion fra de leverede møller svarer til en besparelse på ca. 4,6 mio. tons udledt CO₂ set i forhold til konventionel el-produktion. Produktion af europæisk elektricitet udleder i gennemsnit 548 gram CO₂/kWh. Til sammenligning udleder en V90-3,0 MW offshore-vindmølle 5 gram CO₂/kWh. Set over møllernes forventede designmæssige levetid på 20 år vil møllernes el-produktion svare til en besparelse på ca 91,7 mio. tons udledt CO₂. Det er en besparelsesstigning på ca. 11,5 mio. tons udledt CO₂ i forhold til 2004.

91,7 mio. tons CO₂ svarer til ca. 6 gange Danmarks gennemsnitlige, årlige Kyoto CO₂-reduktionsforpligtigelse i årene 2008-2012, eller lidt over Danmarks totale gennemsnitlige, årlige CO₂-udledning i 2003 (74 mio. tons CO₂).⁴⁾ 91,7 mio. tons CO₂ vil med en CO₂-kvotepris på 22 euro per ton CO₂ kunne indbringe ca. EUR 2.000 mio. til Vestas' kunder i ren handel med CO₂-kreditter.

Set ud fra et miljømæssigt synspunkt er Vestas yderst tilfreds med det positive samfundsbidrag, som de leverede møller bidrager til.

Ressourceudnyttelse

Andelen af forbrugt vedvarende elektricitet er øget betragteligt i 2005. Stigning skyldes primært, at en meget stor del af Vestas' aktiviteter i Danmark nu udelukkende indkøber vedvarende elektricitet, samt at udvidelsen af de rapporterende enheder nu også omfatter de to energiintensive støberier Vestas Nacelles, Kristiansand, Norge og Vestas Nacelles, Guldsmeshyttan, Sverige, hvor der udelukkende indkøbes vedvarende elektricitet.

For Vestas er det væsentligt at bidrage til anvendelsen af vedvarende energi, og resultatet er derfor tilfredsstillende.

Arbejdsmiljø

Ulykkesfrekvensen er øget fra 42,5 i 2004 til 46,7 i 2005. Dette resultat er uacceptabelt, og Vestas' ledelse har øget fokus på sikkerhed betydeligt både lokalt, men også ved tværorganisatorisk samarbejde, samt i produktudviklingen. Der forventes således en positiv effekt både på kort og på lang sigt.

2001	2002	2003	2004	2005 ¹⁾	2005	Mål 2005	Mål 2006-2008
72,6	76,9	76,8	80,2		91,7		
3,6	3,8	3,8	4,0		4,6		
69	73	69	52	68	75		
53,5	48,5	39,3	42,5	43,9	46,7		15 (2008)
4,5	4,5	4,4	3,5	3,9	4,1		2,5 (2008)
I/B ²⁾	1,7	1,4	1,6	1,4	1,5		
I/B ²⁾	I/B ²⁾	71	57	I/B ²⁾	75	69	100 (2008)
I/B ²⁾	I/B ²⁾	64	51	I/B ²⁾	63	59	100 (2008)

Stigningen i ulykkesfrekvensen kan primært henføres til Vestas Central Europe's aktiviteter i Tyskland, der har haft 114 ulykker i 2005, en stigning på 33 pct. i ulykkesfrekvensen i forhold til 2004. Derudover bidrager de nye anlægsområder Vestas Towers, Rudkøbing i Danmark og Vestas Blades, Isle of Wight i England til den samlede stigning.

Der er dog også anlægsområder, der har reduceret ulykkesfrekvensen væsentligt. Eksempelvis har Vestas Northern Europe, Videbæk i Danmark reduceret ulykkesfrekvensen med 21 pct., og Vestas Nacelles, Lem i Danmark har reduceret ulykkesfrekvensen med 62 pct. i forhold til 2004.

Sygefravær er steget for timelønnede i 2005. Samlet set er sygefraværet for timelønnede steget fra 3,5 pct. i 2004 til 4,1 pct. i 2005. Det betyder, at Vestas i 2005 i alt har haft ca. 438.000 timers fravær for timelønnede på grund af sygdom. Det svarer til 261 fuldtidsstillinger årligt. Denne udvikling er uacceptabel, og der arbejdes lokalt med at nedbringe fraværet.

Sygefravær for funktionærer er faldet til 1,5 pct. fra 1,6 pct. i 2004. Det betyder, at Vestas i 2005 i alt har haft ca. 57.700 timers fravær for funktionærer på grund af sygdom. Det svarer til 34 fuldtidsstillinger årligt.

Ledelsessystem

I tråd med Vestas' målsætning om, at alle Vestas-aktiviteter skal certificeres efter miljø- og arbejdsmiljøledelses standarderne ISO 14001 og OHSAS 18001 er det tilfredsstillende, at yderligere 18 pct. (set i forhold til antal medarbejdere) arbejder på et anlægsområde,

der er certificeret efter ISO 14001, og yderligere 12 pct. (set i forhold til antal medarbejdere) arbejder på et anlægsområde, der er certificeret efter OHSAS 18001.

Samlet set er 75 pct. certificeret i henhold til ISO 14001, og 63 pct. er certificeret i henhold til OHSAS 18001 ved udgangen af 2005.

Følgende anlægsområder er kommet på Vestas' ISO 14001 certifikat i 2005:

Vestas Nacelles, Galicia i Spanien
Vestas, Blades Lauchhammer i Tyskland
Vestas Blades, Isle of Wight i England
Vestas Control Systems, Hammel i Danmark
Vestas Control Systems, Soria i Spanien

Følgende anlægsområder er kommet på Vestas' OHSAS 18001 certifikat i 2005:

Vestas Nacelles, Galicia i Spanien
Vestas Nacelles, Taranto i Italien
Vestas Blades, Taranto i Italien
Vestas Control Systems, Soria i Spanien
Vestas Mediterranean East, Taranto i Italien

¹⁾ Anlægsområder inkluderet i rapporteringen for 2004.

²⁾ Ikke beregnet for det pågældende år.

³⁾ I "Energistatistik 2004", som er udgivet Energistyrelsen, er elforbruget for en gennemsnitlig dansk husstand eksklusiv el til opvarmning oplyst til 3.360 kWh pr. år.

⁴⁾ Det Europæiske Miljø Agentur: "Annual European Community greenhouse gas inventory 1990-2003 and inventory report 2005". Luxembourg, 2005.

Selskabsledelse

Selskabsledelse, defineret som "det system, som anvendes til at lede og kontrollere en virksomhed", er i vidt omfang indbygget i de krav til bestyrelser, der er fastlagt i den danske aktieselskabslov. Vestas Wind Systems A/S har således et tostrengt ledelsessystem, hvori bestyrelsen og direktionen forestår ledelsen af selskabets anliggender.

Bestyrelsen varetager den overordnede ledelse af selskabet herunder ansættelse af direktionen, sikring af en forsvarlig organisation af selskabets virksomhed, fastlæggelse af selskabets strategi og vurdering af forsvarligheden af selskabets kapitalberedskab. Direktionen varetager den daglige ledelse af selskabet under iagttagelse af de retningslinier og anvisninger, som bestyrelsen giver.

Internationalt er der de seneste år nået en høj grad af konsensus om, hvad der karakteriserer god selskabsledelse. De internationale initiativer har skabt grundlag for mere detaljerede og præcise kodeks tilpasset nationale erhvervs- og virksomhedsledelsessystemer. Bestyrelsen i Vestas Wind Systems A/S har gennemgået selskabets ledelsessystem med udgangspunkt i de "Reviderede anbefalinger for god selskabsledelse i Danmark", som er udarbejdet af Københavns Fondsbørs' komité for god selskabsledelse – en komité nedsat af bestyrelsen for Københavns Fondsbørs. Bestyrelsen har noteret sig, at en lang række af de reviderede anbefalinger efterleves i Vestas Wind Systems A/S. Bestyrelsen har imidlertid ikke anvendt følg eller forklaringsprincipper ved udarbejdelsen af sin redegørelse.

Bestyrelsens sammensætning

Bestyrelsen består af seks eksterne medlemmer – med bred international erfaring i virksomhedsledelse – valgt af generalforsamlingen for et år ad gangen samt tre medarbejderrepræsentanter valgt af og blandt koncernens medarbejdere i overensstemmelse med dansk lovgivning. Flertallet af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af selskabet. Ét af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer, Jørn Ankær Thomsen, er tilknyttet en af de advokatvirksomheder, som er rådgiver for selskabet.

En profil af bestyrelsens sammensætning kan findes på www.vestas.com under menupunktet "Presserum / Fakta om Vestas". Profilbeskrivelsen indeholder ikke oplysninger om de individuelle medlemmers eventuelle særlige kompetencer. Ved indstilling af bestyrelseskandidater til generalforsamlingen tilstræber bestyrelsen, at kandidaterne tilsammen repræsenterer den nødvendige brancheindsigt og de nødvendige forretningsmæssige og finansielle kompetencer, som er nødvendige for, at bestyrelsen kan udføre sine opgaver på bedst mulig måde.

Blandt de seks eksterne medlemmer af Vestas' bestyrelse er der medlemmer, som beklæder mere end tre menige bestyrelsespo-

ster eller én formandspost og én menig bestyrelsespost i selskaber uden for Vestas-koncernen. Det er bestyrelsens vurdering, at de pågældende medlemmers antal bestyrelsesposter ikke har negativ indflydelse på den tid, der afsættes til bestyrelsesarbejdet i Vestas.

Set i lyset af selskabets udviklingsforløb og forventninger til fremtidig vækst har kontinuitet i bestyrelsessammensætningen været en stor fordel for selskabet og bestyrelsen vurderer, at der fortsat er behov herfor. De nuværende seks eksterne medlemmer af bestyrelsen genopstiller til valg til bestyrelsen på selskabets ordinære generalforsamling den 25. april 2006. Med baggrund i selskabets størrelse og kompleksitet foreslår bestyrelsen endvidere, at Kurt Anker Nielsen indvælges i Vestas Wind Systems A/S' bestyrelse.

Bestyrelsens konstituerer sig med en formand, og selskabets vedtægter indeholder mulighed for valg af næstformand. Det er bestyrelsens indstilling, at der på det konstituerende møde i forlængelse af selskabets ordinære generalforsamling den 25. april 2006 vælges en næstformand i bestyrelsens midte.

Bestyrelseskomitéer

Bestyrelsen vurderer løbende behovet for nedsættelse af udvalg (bestyrelseskomitéer). Med baggrund i selskabets størrelse og kompleksitet har bestyrelsen i begyndelsen af 2006 nedsat tre faste bestyrelsesudvalg. De tre udvalg er et teknikudvalg, et vederlagsudvalg og et revisionsudvalg. De tre udvalg har til formål at forberede beslutninger. Det tilstræbes, at alle forhandlinger finder sted – og at alle væsentlige beslutninger træffes – i den samlede bestyrelse. Udvalgene afholder 4-6 årlige møder. Udvalgene er sammensat af følgende medlemmer:

Teknikudvalg:	Arne Pedersen Freddy Frandsen Kim Hvid Thomsen
Vederlagsudvalg:	Bent Carlsen Jørn Ankær Thomsen Torsten Rasmussen
Revisionsudvalg:	Arne Pedersen Freddy Frandsen

Whistle blowing

En lang række danske virksomheder har allerede oprettet whistle blowing-funktioner, der giver medarbejdere, der mener at være vidende om kritisable forhold eller dispositioner, som vil kunne skade virksomhederne økonomisk, på omdømmet eller på anden vis, mulighed for anonymt at viderekomunikere denne viden til en eksternt baseret funktion, der herefter undersøger forholdene nærmere.

Som et led i Vestas' øgede fokus på gennemsigtighed har bestyrelse og direktion derfor besluttet, at der skal oprettes en sådan whistle blowing-funktion i Vestas i 2006. Oprettelsen af funktionen understreger, at Vestas er en organisation, hvor alle medarbejdere samt øvrige interessenter kan være sikre på, at væsentlige informationer hverken forsøges undertrykt eller skjult.

Kvartalsregnskab

Bestyrelsen har noteret sig den generelle trend på fondsbørserne, hvor det anbefales at aflægge kvartalsregnskaber. Bestyrelsen har besluttet, at koncernen fremadrettet skal aflægge kvartalsregnskaber. Koncernens første offentliggørelse af kvartalsregnskab vil finde sted den 16. maj 2006.

Selvevaluering

Bestyrelsen har fastlagt en procedure for selvevaluering, hvor bestyrelsens og de individuelle medlemmers arbejde, resultater og sammensætning løbende og systematisk evalueres med henblik på at forbedre bestyrelsesarbejdet. Fremgangsmåden for bestyrelsens selvevaluering er fastsat i bestyrelsens forretningsorden. Bestyrelsen finder det ikke relevant at oplyse om fremgangsmåden ved bestyrelsens selvevaluering i selskabets årsrapport.

Bestyrelsens vederlag

Bestyrelsen tilstræber at sikre, at vederlag til bestyrelse og direktion afspejler aktionærernes og selskabets interesser, samt at vederlaget ligger på et konkurrencedygtigt og rimeligt niveau og afspejler bestyrelsens og direktionens selvstændige indsats og værdiskabelse for selskabet. Bestyrelsens vederlag fremlægges til generalforsamlingens godkendelse bagudrettet som en integreret del af årsrapporten. Oplysning om vederlag til bestyrelse og direktion findes i note 6 i regnskabet. Oplysning om de individuelle medlemmers beholdning af aktier i selskabet findes i note 31 i regnskabet. Det er bestyrelsens vurdering, at de i årsrapporten indeholdte oplysninger om vederlag og fremgangsmåden for generalforsamlingens godkendelse af bestyrelsens vederlag udgør en rimelig balance mellem behovet for åbenhed om bestyrelsens og direktionens vederlag og behovet for at sikre fortrolighed om individuelle medlemmers aflønningsforhold. Selskabets årsrapport vil på denne baggrund ikke indeholde en mere detaljeret redegørelse for vederlagspolitikken og principperne for individuel aflønning. Selskabets fratrædelsesordninger indeholder ikke usædvanlige opsigelsesvarsler, fratrædelsesgodtgørelser og pensionsforpligtelser.

Yderligere information om Vestas Wind Systems A/S' ledelsessystem kan findes på www.vestas.com under menupunktet "Investor Relations / Corporate Governance".

Anvendt regnskabspraksis for koncernen

Koncernregnskabet for 2005 aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), som godkendt af EU.

Koncernregnskabet opfylder tillige IFRS, som er udstedt af IASB.

Årsregnskabet for moderselskabet aflægges i overensstemmelse med årsregnskabslovens bestemmelser for børsnoterede selskaber.

Årsrapporten aflægges herudover i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede virksomheder, jf. Københavns Fondsbørs' oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber, årsregnskabsloven og IFRS-bekendtgørelsen udstedt i henhold til årsregnskabsloven.

Nærværende koncernregnskab er det første koncernregnskab, der aflægges efter IFRS. Ved overgangen er anvendt IFRS 1 om førstegangsafleggelse af IFRS.

Ændring af anvendt regnskabspraksis

I henhold til IFRS 1 er åbningsbalance pr. 1. januar 2004 og sammenligningstal for 2004 udarbejdet i overensstemmelse med de IFRS/IAS og IFRIC/SIC, der er gældende pr. 31. december 2005. Åbningsbalancen pr. 1. januar 2004 er udarbejdet som om, disse standarder og fortolkningsbidrag altid havde været anvendt, bortset fra hvor der er sket brug af de særlige overgangsbestemmelser i IFRS 1. Der henvises til note 1 for ændring af regnskabspraksis samt den regnskabsmæssige effekt af overgangen til IFRS.

Herudover er der sket ændringer i anvendt regnskabspraksis som følge af de nye danske sambeskatningsregler vedrørende skat af årets resultat samt selskabsskat og udskudt skat.

Generelt om indregning og måling

Som udgangspunkt for koncernregnskabet er anvendt det historiske kostprisprincip med undtagelse af omvurdering af finansielle aktiver disponible for salg samt visse finansielle aktiver og forpligtelser (herunder afledte finansielle instrumenter) til dagsværdi via resultatopgørelsen.

Konsolidering og virksomhedssammenlutninger

Koncernregnskabet omfatter Vestas Wind Systems A/S (moderselskabet) og de virksomheder, hvori Vestas Wind Systems A/S direkte eller indirekte besidder mere end 50 pct. af stemmeretten eller på anden måde har kontrol (dattervirksomheder). Vestas Wind Systems A/S og dattervirksomhederne benævnes samlet koncernen.

Virksomheder, som ikke er dattervirksomheder, men hvor koncernen ejer mellem 20 pct. og 50 pct. af stemmeretten eller på anden måde udøver en betydelig indflydelse på den driftsmæssige og finansielle ledelse, betragtes som associerede virksomheder.

Som joint ventures betragtes alle virksomheder og projekter, hvori koncernen i fællesskab med én eller flere andre parter har kontrol over de driftsmæssige og finansielle forhold. Joint ventures pro rata konsolideres.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for moderselskabet og dattervirksomhederne som et sammendrag af regnskabsposter af ensartet indhold og med efterfølgende eliminering af koncerninterne indtægter og omkostninger, aktiebesiddelser, interne mellemværender og udbytter samt urealiserede fortjenester og tab ved transaktioner mellem de konsoliderede virksomheder. Ved pro rata konsolidering sammenlægges koncernens andel af indtægter, omkostninger, aktiver og forpligtelser på en linje-for-linje basis med tilsvarende poster i koncernregnskabet. Urealiserede gevinster ved salg til/køb fra joint ventures elimineres forholdsmæssigt.

Koncernregnskabet er baseret på regnskaber udarbejdet i overensstemmelse med den anvendte regnskabspraksis for Vestas-koncernen.

Erhvervelse af nye virksomheder behandles regnskabsmæssigt efter overtagelsesmetoden. Kostprisen måles som det betalte vederlag med tillæg af dagsværdien af udstedte egenkapitalinstrumenter med tillæg af omkostninger, der kan henføres direkte til købet. Identificerbare aktiver, forpligtelser og eventualforpligtelser, der er henholdsvis erhvervet og overtaget i en virksomhedssammenslutning, måles ved første indregning til dagsværdi på anskaffelsestidspunktet. Eventuelle positive forskelle mellem kostprisen og dagsværdien af koncernens andel af de identificerbare erhvervede nettoaktiver indregnes som goodwill.

Nyerhvervede, solgte eller afviklede virksomheder indregnes i den konsoliderede resultatopgørelse fra anskaffelsestidspunktet eller frem til afståelsestidspunktet. Sammenligningstal korrigeres ikke for nyerhvervede, solgte eller afviklede virksomheder, bortset fra ophørte aktiviteter.

Goodwill fra erhvervede virksomheder kan som følge af ændring i måling af nettoaktiver reguleres indtil et år efter anskaffelsestidspunktet, når goodwill ved første indregning er opgjort på et foreløbigt grundlag.

Fortjeneste eller tab ved afhændelse eller afvikling af dattervirksomheder opgøres som forskellen mellem salgsprisen eller afviklingsprisen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiver på salgstidspunktet inklusive goodwill samt forventede omkostninger til salg eller afvikling. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen.

Minoritetsinteresser

Minoritetsinteressernes andel af koncernens resultat fremgår i tilknytning til resultatopgørelsen. Minoritetsinteressernes andel af koncernegenkapitalen fremgår som en særskilt post under egenkapitalen. Minoritetsinteresser indregnes på grundlag af omvurderingen af aktiver og forpligtelser til dagsværdi på tidspunktet for erhvervelse af dattervirksomheder.

Omregning af fremmed valuta

Funktionel valuta og præsentationsvaluta

Regnskabsposter for hver af koncernens enheder måles ved anvendelse af den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori enheden driver virksomhed (den funktionelle valuta). Transaktioner i andre valutaer end den funktionelle valuta er transaktioner i fremmed valuta. Moderselskabets funktionelle valuta er danske kroner (DKK), men af hensyn til koncernens internationale relationer er koncernregnskabet præsenteret i euro (EUR).

Omregning af transaktioner og beløb

Transaktioner i fremmed valuta omregnes ved første indregning til den funktionelle valuta til transaktionsdagens kurs. Valutakursdifferencer, der opstår mellem transaktionsdagens kurs og kursen på betalingsdagen, indregnes i resultatopgørelsen som finansielle indtægter eller omkostninger.

Tilgodehavender, gæld og andre monetære poster i fremmed valuta, som ikke er afregnet på balancedagen, omregnes til balancedagens valutakurs. Forskelle mellem balancedagens kurs og transaktionsdagens kurs indregnes i resultatopgørelsen som finansielle indtægter eller omkostninger.

Omregning af tilknyttede virksomheder

Ved indregning i koncernregnskabet af udenlandske virksomheder med en funktionel valuta forskellig fra koncernens præsentationsvaluta omregnes resultatopgørelserne til transaktionsdagens kurs, og balanceposterne omregnes til balancedagens valutakurser. Som transaktionsdagens kurs anvendes gennemsnitskurs for de enkelte måneder, i det omfang dette ikke giver et væsentligt anderledes billede. Kursforskelle, opstået ved omregning af udenlandske virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser samt ved omregning af resultatopgørelser fra transaktionsdagens kurs til balancedagens valutakurser, indregnes direkte i egenkapitalen under en særskilt reserve for valutakursregulering.

Kursregulering af mellemværender med udenlandske virksomheder, der anses for en del af den samlede nettoinvestering i den pågældende virksomhed, indregnes i koncernregnskabet direkte i egenkapitalen, såfremt mellemværendet er denomine-

ret i moderselskabets eller den udenlandske virksomheds funktionelle valuta. Tilsvarende indregnes i koncernregnskabet valutakursgevinster og -tab på den del af lån og afledte finansielle instrumenter, der er indgået til kurssikring af nettoinvesteringen i udenlandske virksomheder med en anden funktionel valuta end koncernens præsentationsvaluta, og som effektivt sikrer mod tilsvarende valutakursgevinster/-tab på nettoinvestering i virksomheden, direkte i egenkapitalen under en særskilt reserve for valutakursregulering.

Ved indregning i koncernregnskabet af associerede virksomheder med en anden funktionel valuta end koncernens præsentationsvaluta omregnes andelen af årets resultat efter gennemsnitskurs, og andelen af egenkapitalen inkl. goodwill omregnes efter balancedagens valutakurser. Kursdifferencer, opstået ved omregning af andelen af udenlandske associerede virksomheders egenkapital ved årets begyndelse til balancedagens valutakurser samt ved omregning af andelen af årets resultat fra gennemsnitskurser til balancedagens valutakurser, indregnes direkte i egenkapitalen under en særskilt reserve for valutakursregulering.

Afledte finansielle instrumenter

Afledte finansielle instrumenter indregnes og måles i balancen til dagsværdi. Positive og negative dagsværdier af afledte finansielle instrumenter indgår i andre tilgodehavender henholdsvis anden gæld, og modregning af positive og negative værdier foretages alene, når virksomheden har ret til og intention om at afregne flere finansielle instrumenter netto (ved differenceafregning). Dagsværdier for afledte finansielle instrumenter opgøres på grundlag af markedsdata samt anerkendte værdisættelsesmetoder.

Ændringer i dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder kriterierne for sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse, indregnes i resultatopgørelsen sammen med ændringer i værdien af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse for så vidt angår den del, der er sikret.

Sikring af fremtidige betalingsstrømme i henhold til en indgået aftale, bortset fra valutakurssikring, behandles som sikring af dagsværdien af et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse.

Ændringer i den del af dagsværdi af afledte finansielle instrumenter, der er klassificeret som og opfylder betingelserne for sikring af fremtidige betalingsstrømme, og som effektivt sikrer ændringer i værdien af det sikrede, indregnes i egenkapitalen. Når den sikrede transaktion realiseres, overføres gevinst eller tab vedrørende sådanne sikringstransaktioner fra egenkapitalen og indregnes i samme regnskabspost som det sikrede. Ved sikring af provenu fra fremtidige lånoptagelser overføres gevinst eller tab vedrørende sikringstransaktioner dog fra egenkapitalen over lånets løbetid.

For afledte finansielle instrumenter, som ikke opfylder betingelserne for behandling som sikringsinstrumenter, indregnes ændringer i dagsværdi løbende i resultatopgørelsen under finansielle poster.

- Ændring i dagsværdien af afledte finansielle instrumenter, som anvendes til sikring af nettoinvesteringer i udenlandske datter- eller associerede virksomheder, og som effektivt sikrer mod valutakursændringer i disse virksomheder, indregnes direkte i egenkapitalen under en særskilt reserve for valutakursregulering.

Visse kontrakter indebærer betingelser, der svarer til afledte finansielle instrumenter. Sådanne indbyggede finansielle instrumenter indregnes særskilt og måles løbende til dagsværdi, såfremt de adskiller sig væsentligt fra den pågældende kontrakt, med mindre den samlede kontrakt er indregnet og løbende måles til dagsværdi.

Segmentoplysninger

Koncernens primære segment er det geografiske. Koncernen har kun en aktivitet, nemlig produktion og salg af vindmøller, og der gives derfor ikke særskilte segmentoplysninger til dette.

Oplysninger om geografiske segmenter følger koncernens afkast og risici samt den ledelsesmæssige og interne økonomistyring. Oplysningerne følger den geografiske placering af kunderne.

Indtægter og omkostninger, som indgår i årets resultat, fordeles, i det omfang de direkte eller indirekte kan henføres til segmenterne på et pålideligt grundlag. Omkostninger, som fordeles både ved direkte og indirekte opgørelse, omfatter "produktionsomkostninger", "forsknings- og udviklingsomkostninger", "salgs- og distributionsomkostninger" og "administrationsomkostninger". Fordelingen af de ikke direkte henførbare indtægter og omkostninger sker ud fra fordelingsnøgler fastlagt ud fra segmentets træk på nøgleressourcer.

Langfristede aktiver i segmentet omfatter de langfristede aktiver, som anvendes direkte i segmentets drift, herunder immaterielle og materielle aktiver samt kapitalandele i associerede virksomheder.

Kortfristede aktiver i segmentet omfatter de kortfristede aktiver, som anvendes direkte i segmentets drift, herunder varebeholdninger, tilgodehavender fra salg, andre tilgodehavender og periodeafgrænsningsposter.

Segmentforpligtelser omfatter forpligtelser, der er afledt af segmentets drift, herunder leverandørgæld samt andre gældsforpligtelser.

Ikke-allokerede poster omfatter primært indtægter og omkostninger vedrørende koncernens administrative funktioner, finansielle indtægter og omkostninger og selskabsskat samt dertil knyttede aktiver og forpligtelser.

Incitamentsprogrammer

For egenkapitalafregnede aktieoptioner måles dagsværdien på tildelingstidspunktet og indregnes i resultatopgørelsen under personaleomkostninger over perioden, hvor den endelige ret til optionerne opnås. Modposten hertil indregnes direkte i egenkapitalen.

I forbindelse med første indregning af aktieoptionerne skønnes over antallet af optioner medarbejderne forventes at erhverve ret til. Efterfølgende justeres for ændringer i skønnet over antallet af retserhvervede optioner, således at den samlede indregning er baseret på det faktiske antal retserhvervede optioner.

Dagsværdien af de tildelte optioner estimeres ved anvendelse af en optionsprismodel. Ved beregningen tages der hensyn til de betingelser og vilkår, der knytter sig til de tildelte aktieoptioner.

Offentlige tilskud

Offentlige tilskud omfatter tilskud til investeringer, forsknings- og udviklingsprojekter mv.

Tilskud til investeringer og udviklingsprojekter, der aktiveres, modregnes i kostprisen på de aktiver, der ydes tilskud til. Øvrige tilskud indregnes i resultatopgørelsen under udviklingsomkostninger, således at de modsvarer de omkostninger, de kompenserer for.

Resultatopgørelsen

Omsætning

Omsætningen omfatter salg af vindmøller og vindkraftanlæg, salg af efterfølgende service samt salg af reservedele.

Kontrakter om levering af større vindkraftanlæg med en høj grad af individuel tilpasning indregnes i omsætningen i takt med opførelsen, baseret på de enkelte kontraktors færdigførelsesgrad (produktionsmetoden). Salg af enkeltmøller og mindre vindkraftanlæg baseret på standardløsninger samt salg af reservedele indregnes i resultatopgørelsen, såfremt risikoovergang til køber har fundet sted inden årets udgang, og såfremt indtægten kan opgøres pålideligt og forventes modtaget.

Servicesalg, der omfatter service- og vedligeholdelsesaftaler og forlængede garantier vedrørende solgte vindmøller og vindkraftanlæg, indregnes i resultatopgørelsen over aftaleperioden i takt med levering af de aftalte serviceydelser.

Produktionsomkostninger

Produktionsomkostninger omfatter de omkostninger, der er medgået for at opnå årets omsætning. I kostprisen indgår råvarer, hjælpematerialer, direkte løn og indirekte omkostninger, såsom gager, leje og leasing samt afskrivninger på produktionsanlæg.

Forsknings- og udviklingsomkostninger

Forsknings- og udviklingsomkostninger omfatter udviklingsomkostninger der ikke opfylder kriterierne for aktivering, samt af- og nedskrivning på aktiverede udviklingsomkostninger. Koncernen afholder ikke egentlige forskningsudgifter.

Salgs- og distributionsomkostninger

I salgs- og distributionsomkostninger indregnes omkostninger, der er afholdt til salg og distribution af varer solgt i årets løb samt til årets gennemførte salgskampagner mv. Herunder indregnes omkostninger til salgspersonale, reklame- og udstillingsomkostninger samt afskrivninger.

Administrationsomkostninger

I administrationsomkostninger indregnes omkostninger, der er afholdt i året til ledelse og administration af koncernen, herunder omkostninger til det administrative personale, ledelsen, kontorlokaler og kontoromkostninger samt afskrivninger.

Andel af resultat i associerede virksomheder

I koncernens resultatopgørelse indregnes den forholdsmæssige andel af de associerede virksomheders resultat efter skat og efter eliminering af forholdsmæssig andel af intern avance/tab, efter skat og minoritetsandele.

Finansielle indtægter og omkostninger

Finansielle indtægter og omkostninger indeholder renteindtægter og -omkostninger, beregnede renter på leasingforpligtelser, valutakursreguleringer samt tillæg og godtgørelser under acontoskatteordningen mv.

Selskabsskat

Vestas Wind Systems A/S er omfattet af de danske regler om tvungen sambeskatning af koncernens danske selskaber. Datterselskaber indgår i sambeskatningen fra det tidspunkt, hvor de indgår i konsolideringen i koncernregnskabet, og frem til det tidspunkt, hvor de udgår af konsolideringen.

Selskabet er administrationselskab for sambeskatningen og afregner som følge heraf alle betalinger af selskabsskat med skattemyndighederne.

Den aktuelle danske selskabsskat fordeles ved afregning af sambeskatningsbidrag mellem de sambeskattede selskaber i forhold til disses skattepligtige indkomster. I tilknytning hertil modtager selskaber med skattemæssigt underskud sambeskatningsbidrag fra selskaber, der har kunnet anvende disse underskud til nedsættelse af eget skattemæssigt overskud (fuld fordeling).

Årets skat, der består af årets aktuelle selskabsskat, årets sambeskatningsbidrag og ændring i udskudt skat, herunder som følge af ændring i skattesats, indregnes i resultatopgørelsen med den del, der kan henføres til årets resultat, og direkte i egenkapitalen med den del, der kan henføres til posteringer direkte i egenkapitalen.

Balancen

Immaterielle aktiver

Goodwill

Goodwill indregnes ved første indregning i balancen til kostpris. Efterfølgende måles goodwill til kostpris med fradrag af akkumulerede nedskrivninger. Der foretages ikke amortisering af goodwill.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill allokeres til koncernens pengestrømsfrembringende enheder på overtagelsestidspunktet. Fastlæggelsen af pengestrømsfrembringende enheder følger den ledelsesmæssige struktur og interne økonomistyring. Ledelsen vurderer, at det laveste niveau for pengestrømsfrembringende enheder, hvortil den regnskabsmæssige værdi af

goodwill kan allokeres, er koncernens geografiske segmenter, jf. under "Segmentoplysninger".

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill testes minimum én gang årligt for værdiforringelse sammen med de øvrige langfristede aktiver i den pengestrømsfrembringende enhed, hvortil goodwill er allokeret, og nedskrives til genindvindingsværdi over resultatopgørelsen, såfremt den regnskabsmæssige værdi er højere. Genindvindingsværdien opgøres som hovedregel som nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra den virksomhed eller aktivitet (pengestrømsfrembringende enhed), som goodwill er knyttet til. Nedskrivning af goodwill indregnes på en separat linje i resultatopgørelsen.

Den regnskabsmæssige værdi af goodwill pr. 1. januar 2004 (overgangsdatoen til IFRS) blev testet for værdiforringelse.

Udviklingsprojekter, patenter og licenser samt software

Udviklingsomkostninger omfatter gager, amortiseringer og andre omkostninger, der kan henføres til selskabets udviklingsaktiviteter.

Udviklingsprojekter, der er klart definerede og identificerbare, hvor den tekniske udnyttelsesgrad, tilstrækkelige ressourcer og et potentielt fremtidigt marked eller anvendelsesmulighed i virksomheden kan påvises, og hvor det er hensigten at fremstille, markedsføre eller anvende projektet, indregnes som immaterielle aktiver, såfremt kostprisen kan opgøres pålideligt, og der er tilstrækkelig sikkerhed for, at den fremtidige indtjening eller nettosalgsprisen kan dække produktions-, salgs- og administrationsomkostninger samt udviklingsomkostningerne. Øvrige udviklingsomkostninger indregnes i resultatopgørelsen, efterhånden som omkostningerne afholdes.

Indregnede udviklingsomkostninger måles til kostpris med fradrag af akkumulerede amortiseringer og nedskrivninger.

Efter færdiggørelsen af udviklingsarbejdet amortiseres udviklingsprojekter lineært over den vurderede økonomiske brugstid. Amortiseringsperioden udgør 3-5 år. Amortiseringsgrundlaget reduceres med eventuelle nedskrivninger.

Den regnskabsmæssige værdi af udviklingsprojekter under udførelse testes minimum én gang årligt for værdiforringelse og nedskrives til genindvindingsværdi over resultatopgørelsen, såfremt den regnskabsmæssige værdi overstiger nutidsværdien af de forventede fremtidige nettopengestrømme fra udviklingsprojektet.

Patenter og licenser måles til kostpris med fradrag af akkumulerede amortiseringer og nedskrivninger. Patenter og licenser amortiseres lineært over 5-10 år. Amortiseringsgrundlaget reduceres med eventuelle nedskrivninger.

Software måles til kostpris med fradrag af akkumulerede amortiseringer og nedskrivninger. I kostprisen indgår såvel direkte interne og eksterne omkostninger. Software amortiseres lineært over 5 år. Amortiseringsgrundlaget reduceres med eventuelle nedskrivninger.

► Materielle aktiver

Grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar måles til kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger.

Kostprisen omfatter anskaffelsesprisen samt omkostninger direkte tilknyttet anskaffelsen indtil det tidspunkt, hvor aktivet er klar til brug. For egenfremstillede aktiver omfatter kostprisen direkte omkostninger til materialer, komponenter, underleverandører og løn. Kostprisen tillægges skønnede omkostninger til nedtagning og bortskaffelse af aktivet samt retablering, i det omfang de indregnes som en hensat forpligtelse. Kostprisen på et samlet aktiv opdeles i separate bestanddele, der afskrives hver for sig, såfremt brugstiden på de enkelte bestanddele er forskellig.

For finansielt leasede aktiver opgøres kostprisen til laveste værdi af aktivernes dagsværdi eller nutidsværdien af de fremtidige minimumsleasingydelser. Ved beregning af nutidsværdien anvendes leasingaftalens interne rentefod som diskonteringsfaktor eller en tilnærmet værdi for denne.

Efterfølgende omkostninger, f.eks. ved udskiftning af bestanddele af et materielt aktiv, indregnes i den regnskabsværdi værdi af det pågældende aktiv, når det er sandsynligt, at afholdelsen vil medføre fremtidige økonomiske fordele for koncernen. Den regnskabsmæssige værdi af de udskiftede bestanddele ophører med indregning i balancen og overføres til resultatopgørelsen. Alle andre omkostninger til almindelig reparation og vedligeholdelse indregnes i resultatopgørelsen ved afholdelsen.

Låneomkostninger indregnes som omkostninger i det regnskabsår de er afholdt.

Materielle aktiver afskrives lineært over aktivernes forventede brugstid, der udgør:

- Bygninger inkl. installationer 25-40 år
- Produktionsanlæg og maskiner 3-10 år
- Egenproducerede maskinværktøjer og nyproducerede test- og udstillingsmøller 3-5 år
- Andre anlæg, driftsmateriel og inventar 3-5 år
- Producerende vindmøller i associerede virksomheder 10-20 år

Grunde afskrives ikke.

Afskrivningsgrundlaget opgøres under hensyntagen til aktivets scrapværdi og reduceres med eventuelle nedskrivninger. Scrapværdien fastsættes på anskaffelsestidspunktet og revurderes årligt. Overstiger scrapværdien aktivets regnskabsmæssige værdi, ophører afskrivning.

Ved ændring i afskrivningsperioden eller scrapværdien indregnes virkningen for afskrivninger fremadrettet, som en ændring i regnskabsmæssigt skøn.

Afskrivninger indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis produktions-, forsknings- og udviklings-, salgs- og distributions-, samt administrationsomkostninger i det omfang, afskrivninger ikke indgår i kostprisen for egenfremstillede aktiver.

Leasing

Leasing af aktiver, hvor koncernen reelt opnår de fordele og risici, der er forbundet med ejerskabet af aktivet, er aktiveret som finansielt leasede aktiver under materielle aktiver og afskrives over den forventede brugstid i overensstemmelse med de ovenfor anførte afskrivningsperioder. De tilsvarende finansielle leasingforpligtelser er indregnet under forpligtelser. Leasingomkostninger vedrørende operationel leasing indregnes løbende i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Værdiforringelse af aktiver

Goodwill og immaterielle aktiver med udefinerbar brugstid testes årligt for værdiforringelse, første gang inden udgangen af overtagelsesåret. Udviklingsprojekter under udførelse testes tilsvarende årligt for værdiforringelse.

Den regnskabsmæssige værdi af øvrige langfristede aktiver, bortset fra udskudte skatteaktiver, vurderes årligt for at afgøre, om der er indikation af værdiforringelse. Når en sådan indikation er til stede, beregnes aktivets genindvindingsværdi. Genindvindingsværdien er den højeste af aktivets dagsværdi med fradrag af forventede afhændelsesomkostninger eller kapitalværdi.

Et tab ved værdiforringelse indregnes, når den regnskabsmæssige værdi af et aktiv henholdsvis en pengestrømsfrembringende enhed overstiger aktivets eller den pengestrømsfrembringende enheds genindvindingsværdi. Tab ved værdiforringelse indregnes i resultatopgørelsen under henholdsvis produktions-, forsknings- og udviklings-, salgs- og distributions-, samt administrationsomkostninger. Nedskrivning af goodwill indregnes dog i en separat linje i resultatopgørelsen.

Nedskrivninger på goodwill tilbageføres ikke. Nedskrivninger på andre aktiver tilbageføres i det omfang, der er sket ændringer i de forudsætninger og skøn, der førte til nedskrivningen. Nedskrivninger tilbageføres kun i det omfang, aktivets nye regnskabsmæssige værdi ikke overstiger den regnskabsmæssige værdi, aktivet ville have haft efter afskrivninger, såfremt aktivet ikke havde været nedskrevet.

Kapitalandele i associerede virksomheder

Kapitalandele i associerede virksomheder måles i balancen til den forholdsmæssige andel af virksomhedernes indre værdi opgjort efter koncernens regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af forholdsmæssig andel af urealiserede koncerninterne avancer og tab og med tillæg af regnskabsmæssig værdi af goodwill.

Associerede virksomheder med negativ regnskabsmæssig indre værdi måles til EUR 0. Såfremt koncernen har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække den associerede virksomheds underbalance, indregnes denne under forpligtelser.

Eventuelle tilgodehavender hos associerede virksomheder nedskrives i det omfang, tilgodehavendet vurderes uerholdeligt.

Værdipapirer

Aktier og obligationer indregnes på handelsdagen under langfristede aktiver og måles til dagsværdi, svarende til børskurs for børsnoterede papirer og skønnet dagsværdi opgjort på grundlag af markedsdata og anerkendte værdiansættelsesmodeller for

unoterede værdipapirer. Ændringer i dagsværdi indregnes løbende i resultatopgørelsen under finansielle poster.

Varebeholdninger

Varebeholdninger måles til kostpris efter vejret gennemsnitmetoden. Er nettorealisationsværdien lavere end kostprisen, nedskrives til denne lavere værdi.

Kostpris for handelsvarer samt råvarer og hjælpematerialer omfatter anskaffelsespris med tillæg af hjemtagelsesomkostninger.

Kostpris for varer under fremstilling omfatter kostpris for råvarer, hjælpematerialer, direkte løn og indirekte produktionsomkostninger. Indirekte produktionsomkostninger indeholder indirekte materialer og løn samt vedligeholdelse af og afskrivning på de i produktionsprocessen benyttede maskiner, fabriksbygninger og udstyr samt omkostninger til fabriksadministration og ledelse.

Nettorealisationsværdien for varebeholdninger opgøres som salgs- sum med fradrag af færdiggørelsesomkostninger og omkostninger, der afholdes for at effektivisere salget, og fastsættes under hensyntagen til omsættelighed, ukurans og udvikling i forventet salgspris.

Tilgodehavender

Tilgodehavender indregnes i balancen til amortiseret kostpris fratrukket tab ved værdiforringelse.

Salgsordrer under udførelse

Salgsordrer under udførelse måles til salgsværdien af det udførte arbejde ud fra færdiggørelsesgraden med fradrag af eventuelle forventede tab. Færdiggørelsesgraden opgøres på grundlag af andelen af de afholdte kontraktomkostninger i forhold til kontraktens forventede samlede omkostninger. Når det er sandsynligt, at de samlede kontraktomkostninger vil overstige de samlede indtægter på en kontrakt, indregnes det forventede tab straks som en omkostning i resultatopgørelsen.

Egenfremstillede komponenter indregnes i salgsordrer under udførelse, i takt med at de indgår i specifikke opførelser af vindmølleprojekter.

Når salgsværdien på et kontrakt ikke kan opgøres pålideligt, måles salgsværdien til de medgående omkostninger, for hvilke det anses sandsynligt, at de vil kunne genindvindes.

Salgsordrer under udførelse, hvor salgsværdien af det udførte arbejde overstiger acontofaktureringer og forventede tab, indregnes under tilgodehavender. Salgsordrer under udførelse, hvor acontofaktureringer og forventede tab overstiger salgsværdien, indregnes under forpligtelser.

Forudbetaling fra kunder indregnes under forpligtelser.

Omkostninger i forbindelse med salgsarbejde og opnåelse af kontrakter indregnes i resultatopgørelsen i takt med, at de afholdes.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført som aktiver omfatter betalte omkostninger vedrørende efterfølgende regnskabsår.

Egenkapital

Udbytte

Foreslået udbytte indregnes som en forpligtelse på tidspunktet for vedtagelse på generalforsamlingen (deklareringstidspunktet). Udbytte, som forventes udbetalt for året, oplyses i noterne.

Reserve for valutakursregulering

Reserve for valutakursregulering i koncernregnskabet omfatter kursdifferencer, opstået ved omregning af regnskaber for udenlandske virksomheder fra deres funktionelle valutaer til koncernens præsentationsvaluta (EUR).

Ved hel eller delvis realisation af nettoinvesteringen indregnes valutakursreguleringerne i resultatopgørelsen.

Reserve for valutakursregulering er nulstillet 1. januar 2004 i overensstemmelse med muligheden i IFRS 1.

Reserve for pengestrømsafdækning

Reserve for pengestrømsafdækning i koncernregnskabet omfatter kursgevinst/-tab ved dagsværdiregulering af valutasikringsaftaler vedrørende fremtidige transaktioner.

Endvidere indregnes her dagsværdireguleringer af på balance- dagen udestående renteswaps indgået til afdækning af renterisiko på variabelt forrentede lån.

Selskabsskat og udskudt skat

Efter sambeskatningsreglerne overtager Vestas Wind Systems A/S som administrationsselskab hæftelsen for datterselskabernes selskabsskatter over for skattemyndighederne i takt med datterselskabernes betaling af sambeskatningsbidrag.

Aktuelle skatteforpligtelser og tilgodehavende aktuel skat indregnes i balancen som beregnet skat af årets skattepligtige indkomst, reguleret for skat af tidligere års skattepligtige indkomster samt for betalte acontoskatter.

Skyldige og tilgodehavende sambeskatningsbidrag indregnes i moderselskabets balance under mellemværender med tilknyttede virksomheder.

Udskudt skat måles efter den balanceorienterede gældsmetode af alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssig og skattemæssig værdi af aktiver og forpligtelser. Der indregnes dog ikke udskudt skat af midlertidige forskelle vedrørende skattemæssigt ikke-afskrivningsberettiget goodwill og kontorejendomme samt andre poster, hvor midlertidige forskelle - bortset fra virksomhedsovertagelser - er opstået på anskaffelsestidspunktet uden at have effekt på resultat eller skattepligtig indkomst. I de tilfælde, hvor opgørelse af skatteværdien kan foretages efter forskellige beskatningsregler, måles udskudt skat på grundlag af den af ledelsen planlagte anvendelse af aktivet henholdsvis afvikling af forpligtelsen.

Udskudte skatteaktiver, herunder skatteværdien af fremførselsberettigede skattemæssige underskud, indregnes under andre langfristede aktiver med den værdi, hvortil de forventes at blive anvendt, enten ved udligning i skat af fremtidig indtjening eller ►

- ved modregning i udskudte skatteforpligtelser inden for samme juridiske skatteenhed og jurisdiktion.

Der foretages regulering af udskudt skat vedrørende foretagne eliminerings af urealiserede koncerninterne avancer og tab.

Udskudt skat måles på grundlag af de skatteregler og skattesatser i de respektive lande, der med balancedagens lovgivning vil være gældende, når den udskudte skat forventes udløst som aktuel skat.

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser indregnes, når koncernen som følge af en tidligere begivenhed har en retlig eller faktisk forpligtelse, og det er sandsynligt, at indfrielse af forpligtelsen vil medføre et forbrug af koncernens økonomiske ressourcer.

Hensatte forpligtelser måles til ledelsens bedste skøn over det beløb, hvormed forpligtelsen forventes at kunne indfries.

Garantihensættelser, der indregnes systematisk, omfatter vurderede garantihensættelse på leverede vindkraftanlæg på baggrund af erfaringerne hermed. Ved garantiperiodens start hen sættes pr. vindmølletype kalkulatoriske beløb, der nedskrives over garantiperioden i takt med afholdelsen af omkostninger til garantisager. Efterfølgende foretages periodisk måling på baggrund af en samlet vurdering af hensættelsesbehovet.

Omkostninger til omstruktureringer indregnes som forpligtelser, når en detaljeret, formel plan for omstruktureringen er offentliggjort senest på balancedagen over for de personer, der er berørt af planen. Ved overtagelse af virksomheder indregnes hensættelser til omstruktureringer i den overtagne virksomhed alene i beregningen af goodwill, når der på overtagelsestidspunktet eksisterer en forpligtelse for den overtagne virksomhed.

Der indregnes en hensat forpligtelse vedrørende tabsgivende kontrakter, når de forventede fordele for koncernen fra en kontrakt er mindre end de uundgåelige omkostninger i henhold til kontrakten (tabsgivende kontrakter). Forventede tab på salgsordrer under udførelse indregnes dog i værdien af salgsordrer under udførelse.

Pensionsforpligtelser

Forpligtelser vedrørende bidragsbaserede pensionsordninger medtages i resultatopgørelsen i den periode, de optjenes, og skyldige indbetalinger medtages i balancen under andre gældsforpligtelser.

For ydelsesbaserede ordninger foretages en årlig aktuariemæssig beregning af kapitalværdien af de fremtidige ydelser, som skal udbetales i henhold til ordningen. Kapitalværdien beregnes på grundlag af forudsætninger om den fremtidige udvikling i bl.a. lønniveau, rente, inflation og dødelighed. Kapitalværdien beregnes alene for de ydelser, som de ansatte har optjent ret til gennem deres hidtidige ansættelse i koncernen. Den aktuariemæssigt beregnede kapitalværdi med fradrag af dagsværdien af eventuelle aktiver knyttet til ordningen medtages i balancen under pensionsforpligtelser i henhold til korridormetoden.

Herudover indgår også evt. fratrædelsesordninger i pensionsforpligtelser.

Finansielle gældsforpligtelser

Gæld til kreditinstitutter m.v. indregnes ved lånoptagelse til det modtagne provenu efter fradrag af afholdte transaktionsomkostninger. I efterfølgende perioder måles de finansielle forpligtelser til amortiseret kostpris ved anvendelse af "den effektive rentes metode", således at forskellen mellem provenuet og den nominelle værdi indregnes i resultatopgørelsen under finansielle omkostninger over låneperioden.

I finansielle forpligtelser indregnes tillige den kapitaliserede restleasingforpligtelse på finansielle leasingkontrakter.

Øvrige forpligtelser måles til nettorealisationsværdi.

Forudbetalinger fra kunder

Forudbetalinger fra kunder omfatter modtagne forudbetalinger vedrørende bestilte, men endnu ikke leverede møller eller vindkraftanlæg samt forudbetalinger vedrørende serviceforpligtelser på leverede vindkraftanlæg.

Periodeafgrænsningsposter

Periodeafgrænsningsposter opført som forpligtelser udgøres af modtagne betalinger vedrørende indtægter i de efterfølgende regnskabsår.

Pengestrømsopgørelse

Pengestrømsopgørelsen viser koncernens pengestrømme for året fordelt på driftsaktivitet, investeringsaktivitet og finansieringsaktivitet for året, årets forskydning i likvider samt koncernens likvider ved årets begyndelse og slutning.

Pengestrøm fra driftsaktivitet

Pengestrømme fra driftsaktiviteten opgøres som årets resultat reguleret for ikke kontante resultatposter som af- og nedskrivninger, hensættelser samt ændring i driftskapitalen, renteindbetalinger og -udbetalinger og betalt selskabsskat. Driftskapitalen omfatter omsætningsaktiver minus kortfristede gældsforpligtelser, hvori kortfristet bankgæld ikke indgår.

Pengestrøm fra investeringsaktivitet

Pengestrømme fra investeringsaktivitet omfatter pengestrømme fra køb og salg af virksomheder samt køb og salg af immaterielle-, materielle- og andre langfristede aktiver.

Pengestrøm fra finansieringsaktivitet

Pengestrømme fra finansieringsaktivitet omfatter ændringer i størrelse af koncernens aktiekapital og omkostninger forbundet hermed samt optagelse og tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtelser samt betaling af udbytte til aktionærer.

Likvider

Likvider omfatter likvide beholdninger og kortfristet bankgæld.

Ordliste

Regnskabsrelaterede nøgletal

Bruttomargin (%): Bruttoresultat i procent af omsætning.

Forrentning af investeret kapital (ROIC) (%): Resultat af primær drift efter skat (effektiv skattesats) i procent af gennemsnitlige materielle og immaterielle aktiver, varebeholdninger og tilgodehavender minus ikke-rentebærende forpligtelser inkl. hensatte forpligtelser.

Forrentning af egenkapitalen (%): Årets resultat efter skat divideret med gennemsnitlig egenkapital.

Gearing (%): Rentebærende passiver ultimo divideret med egenkapital ultimo.

Overskudsgrad før afskrivninger (EBITDA): Resultat før afskrivninger, amortiseringer, andel af resultat i associerede virksomheder, finansielle poster og skat i procent af omsætning.

Overskudsgrad (EBIT): Resultat før andel af resultat i associerede virksomheder, finansielle poster og skat i procent af omsætning.

Soliditetsgrad (%): Egenkapital ultimo divideret med aktiver i alt.

Aktierelaterede nøgletal

Indre værdi pr. aktie: Egenkapital ultimo divideret med antal aktier ultimo.

Kurs/indre værdi: Den officielle slutkurs ultimo året på Københavns Fondsbørs divideret med indre værdi ultimo.

P/E-værdi: Den officielle slutkurs ultimo året på Københavns Fondsbørs divideret med årets resultat pr. aktie.

Pengestrømme fra drift pr. aktie: Pengestrømme fra driftsaktivitet divideret med gennemsnitligt antal aktier.

Payout ratio: Samlet udbyttebetaling divideret med årets resultat.

Udbytte pr. aktie: Udbytteprocent gange aktiens pålydende værdi.

Årets resultat pr. aktie: Årets resultat divideret med gennemsnitligt antal udestående aktier.

Terminologi i anvendt regnskabspraksis

IFRS: International Financial Reporting Standards

IAS: International Accounting Standards

IASB: International Accounting Standards Board

IFRIC/SIC: International Financial Reporting Interpretations Committee/Standing Interpretations Committee



Resultatopgørelse 1. januar - 31. december for koncernen

mio. EUR	Note	2005	2004
Omsætning	4	3.582,6	2.363,2
Produktionsomkostninger	5, 6	(3.498,1)	(2.242,7)
Bruttoresultat		84,5	120,5
Forsknings- og udviklingsomkostninger	5, 6, 7	(72,7)	(50,0)
Salgs- og distributionsomkostninger	5, 6	(42,7)	(38,4)
Administrationsomkostninger	5, 6, 8	(84,8)	(81,0)
Resultat af primær drift		(115,7)	(48,9)
Andel af resultat i associerede virksomheder	15	(0,1)	(0,1)
Finansielle indtægter	9	6,0	10,4
Finansielle omkostninger	10	(48,4)	(50,9)
Resultat før skat		(158,2)	(89,5)
Selskabsskat	11	(33,3)	28,3
Årets resultat		(191,5)	(61,2)
Tilskrives:			
Aktionærerne i Vestas Wind Systems A/S		(191,5)	(62,4)
Minoritetsinteresser		0,0	1,2
Årets resultat		(191,5)	(61,2)
Resultat pr. aktie (EPS)	12		
Årets resultat pr. aktie (EUR), aktuelt		(1,10)	(0,41)
Årets resultat pr. aktie (EUR), udvandet		(1,10)	(0,41)

Balance 31. december for koncernen

– Aktiver

mio. EUR	Note	2005	2004
Goodwill		321,5	323,8
Færdiggjorte udviklingsprojekter		89,2	54,6
Software		1,0	0,9
Udviklingsprojekter under udførelse		65,6	85,4
Immaterielle aktiver i alt	13	477,3	464,7
Grunde og bygninger		216,7	215,0
Produktionsanlæg og maskiner		139,3	155,0
Andre anlæg, driftsmateriel og inventar		95,3	88,3
Materielle aktiver under udførelse		15,1	10,6
Materielle aktiver i alt	14	466,4	468,9
Kapitalandele i associerede virksomheder	15	2,9	2,8
Tilgodehavender hos associerede virksomheder		0,4	0,6
Andre tilgodehavender	20	4,7	4,5
Værdipapirer		9,1	4,0
Udskudt skat	22	139,6	105,2
Andre langfristede aktiver i alt		156,7	117,1
Langfristede aktiver i alt		1.100,4	1.050,7
Varebeholdninger	17	698,3	826,1
Tilgodehavender fra salg	18	620,8	499,4
Salgsordrer under udførelse	19	378,3	169,4
Andre tilgodehavender	20	161,3	142,7
Likvide beholdninger	30	126,3	192,7
Kortfristede aktiver i alt		1.985,0	1.830,3
Aktiver i alt		3.085,4	2.881,0

Balance 31. december for koncernen

– Passiver

mio. EUR	Note	2005	2004
Aktiekapital	21	23,5	23,5
Øvrige reserver		0,3	5,3
Overført resultat		938,0	1.133,0
Aktionærerne i Vestas Wind Systems A/S		961,8	1.161,8
Minoritetsinteresser		0,0	0,0
Egenkapital i alt		961,8	1.161,8
Udskudt skat	22	2,9	11,2
Hensatte forpligtelser	23	88,6	75,8
Pensionsforpligtelser	24	2,0	2,3
Finansielle gældsforpligtelser	25	441,1	472,4
Langfristede forpligtelser i alt		534,6	561,7
Forudbetalinger fra kunder		488,7	306,7
Leverandørgæld		519,8	403,6
Hensatte forpligtelser	23	145,9	91,6
Finansielle gældsforpligtelser	25	51,1	109,9
Andre gældsforpligtelser	26	383,5	245,7
Kortfristede forpligtelser i alt		1.589,0	1.157,5
Forpligtelser i alt		2.123,6	1.719,2
Passiver i alt		3.085,4	2.881,0
Interesser i fælles ledede virksomheder	16		
Ledelsens warrantprogram og aktiebeholdninger	31		
Transaktioner med nærtstående parter	32		
Offentlige tilskud	33		
Pantsætninger og sikkerhedsstillelser	34		
Kontraktlige forpligtelser	35		
Eventualforpligtelser	36		
Valuta- og renterisici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter	37		
Efterfølgende begivenheder	38		

Egenkapitalopgørelse 1. januar - 31. december for koncernen

mio. EUR

mio. EUR	2005				I alt
	Aktiekapital	Øvrige reserver	Reserve for valutakursregulering	Reserve for pengestrømsafdekning	
Egenkapital 1. januar	23,5	(2,0)	7,3	1.133,0	1.161,8
Valutakursregulering vedrørende omregning til euro	0,0	0,0	0,0	(3,5)	(3,5)
Valutakursregulering vedrørende udenlandske enheder	0,0	7,9	0,0	0,0	7,9
Tilbageførsel af dagsværdireguleringer af afdækningsinstrumenter, indregning i resultatopgørelsen	0,0	0,0	(9,7)	0,0	(9,7)
Dagsværdireguleringer af afdækningsinstrumenter	0,0	0,0	(8,5)	0,0	(8,5)
Skat af egenkapitalbevægelser	0,0	0,0	5,3	0,0	5,3
Nettogevinster indregnet direkte på egenkapitalen	0,0	7,9	(12,9)	(3,5)	(8,5)
Årets resultat	0,0	0,0	0,0	(191,5)	(191,5)
Totalindkomst i alt	0,0	7,9	(12,9)	(195,0)	(200,0)
Egenkapital 31. december	23,5	5,9	(5,6)	938,0	961,8

I overført resultat er indeholdt overkurs ved emission på EUR 701,8 mio., der som følge af ændringer i den danske aktieselskabslov ikke længere skal bindes på en særskilt reserve.

Egenkapitalopgørelse 1. januar - 31. december for koncernen

mio. EUR

2004

	Aktie- kapital	Øvrige reserver			Overført resultat	I alt	Minoritets- interesser	Total
		Overkurs ved emission	Reserve for valuta- kursregu- lering	Reserve for penge- strøms- afdækning				
Egenkapital 1. januar	14,1	40,4	0,0	0,0	558,8	613,3	0,0	613,3
Ændring i anvendt regnskabspraksis	0,0	0,0	0,0	0,0	(65,6)	(65,6)	0,0	(65,6)
Korrigeret egenkapital 1. januar	14,1	40,4	0,0	0,0	493,2	547,7	0,0	547,7
Valutakursregulering vedrørende omregning til euro	0,0	0,0	0,0	0,0	0,4	0,4	0,0	0,4
Valutakursregulering ved- rørende udenlandske enheder	0,0	0,0	(2,0)	0,0	0,0	(2,0)	0,0	(2,0)
Tilbageførsel af dags- værdireguleringer af afdækningsinstru- menter, indregning i resultatopgørelsen	0,0	0,0	0,0	0,8	0,0	0,8	0,0	0,8
Dagsværdireguleringer af afdæknings- instrumenter	0,0	0,0	0,0	9,7	0,0	9,7	0,0	9,7
Skat af egenkapital- bevægelser	0,0	0,0	0,0	(3,2)	0,0	(3,2)	0,0	(3,2)
Nettogevinster indregnet direkte på egen- kapitalen	0,0	0,0	(2,0)	7,3	0,4	5,7	0,0	5,7
Årets resultat	0,0	0,0	0,0	0,0	(62,4)	(62,4)	1,2	(61,2)
Totalindkomst i alt	0,0	0,0	(2,0)	7,3	(62,0)	(56,7)	1,2	(55,5)
Kapitalforhøjelse, køb af virksomhed	3,5	384,1	0,0	0,0	0,0	387,6	0,0	387,6
Kapitalforhøjelse, kontant	5,9	277,3	0,0	0,0	0,0	283,2	0,0	283,2
Afgang minoriteter	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	(1,2)	(1,2)
Overført	0,0	(701,8)	0,0	0,0	701,8	0,0	0,0	0,0
Øvrige egenkapital- bevægelser	9,4	(40,4)	(2,0)	7,3	639,8	614,1	0,0	614,1
Egenkapital 31. december	23,5	0,0	(2,0)	7,3	1.133,0	1.161,8	0,0	1.161,8

Der henvises til moderselskabets egenkapitalopgørelse side 110 for angivelse af hvilke reserver, der er disponible til udlodning. Resultatdisponering fremgår af moderselskabets regnskab side 108.

Pengestrømsopgørelse 1. januar - 31. december for koncernen

mio. EUR	Note	2005	2004
Årets resultat		(191,5)	(61,2)
Pengestrømsopgørelse - reguleringer	27	235,6	97,7
Betalt selskabsskat		(40,6)	(10,3)
Renteindbetalinger		6,0	10,4
Renteudbetalinger		(48,4)	(50,9)
Pengestrømme fra drift før ændring i driftskapital		(38,9)	(14,3)
Ændring i driftskapital	28	186,8	(15,5)
Pengestrømme fra driftsaktivitet		147,9	(29,8)
Køb af immaterielle aktiver		(50,1)	(38,7)
Køb af materielle aktiver		(94,7)	(88,6)
Køb af andre langfristede aktiver		(5,4)	(1,1)
Køb af virksomhed	29	(6,4)	(82,8)
Salg af materielle aktiver		18,2	8,9
Salg af andre langfristede aktiver		1,6	1,7
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		(136,8)	(200,6)
Kapitaltilførsel (brutto)		0,0	283,1
Tilbagebetaling af langfristede gældsforpligtelser		(62,6)	(151,9)
Optagelse af langfristede gældsforpligtelser		16,3	326,3
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		(46,3)	457,5
Ændring i likvide beholdninger med fradrag af kortfristet bankgæld		(35,2)	227,1
Likvide beholdninger med fradrag af kortfristet bankgæld 1. januar		114,0	(113,0)
Kursreguleringer af likvider		11,1	(0,1)
Likvide beholdninger med fradrag af kortfristet bankgæld 31. december		89,9	114,0
Beløbet kan specificeres således:			
Likvide beholdninger uden rådighedsbegrænsning		76,0	136,2
Likvide beholdninger med rådighedsbegrænsning	30	50,3	56,5
Likvide beholdninger i alt		126,3	192,7
Kortfristet bankgæld	25	(36,4)	(78,7)
		89,9	114,0

Noter til koncernregnskabet

Noter – Anvendt regnskabspraksis for koncernen

1 Ændringer af anvendt regnskabspraksis – Overgang til IFRS

Forklaring til ændring af regnskabspraksis ved overgang til IFRS

Som følge af overgangen til regnskabsaflæggelse efter IFRS er den anvendte regnskabspraksis for koncernen ændret på følgende områder:

- Koncernen har anvendt IFRS 3 med tilbagevirkende kraft fra 1. januar 2004. Goodwill amortiseres således ikke efter 1. januar 2004. Hidtil er goodwill amortiseret over den økonomiske levetid. For virksomhedssammenslutninger før 1. januar 2004 er anvendt undtagelsesbestemmelserne i IFRS 1, hvorved den regnskabsmæssige værdi af goodwill opgjort efter koncernens hidtidige regnskabspraksis anvendes som ny kostpris for goodwill i åbningsbalancen opgjort efter IFRS. Ved overgangen til IFRS 1. januar 2004 overstiger genindvindingsværdien den regnskabsmæssige værdi af goodwill. Praksisændringen har påvirket egenkapitalen positivt med EUR 15 mio. pr. 1. januar 2005.
- Der er foretaget ændringer i indtægtskriteriet således at egenproducerede komponenter først indgår i salgsordrer under udførelse, i takt med at de indgår i specifikke opførelser af vindkraftanlæg. Efter hidtidig praksis indgik egenproducerede komponenter i salgsordrer under udførelse, når de kunne henføres til indgåede salgsordrer. Praksisændringen har påvirket egenkapitalen negativt med EUR 53 mio. pr. 1. januar 2005.
- Herudover er der foretaget ændringer med hensyn til service inkluderet i Vestas' salgskontrakter som nu fradrages i omsætningen og omklassificeres fra hensættelser til forudbetalt service fra 1. januar 2005. Endvidere er der sket en tilpasning af kriterierne for indregning af leverandørclaims i balancen. Krav på kompensation indregnes kun i de tilfælde hvor kraven betegnes som "virtually certain". Endelig afsættes ubetingede fratrædelsesopgørelser mv. som del af koncernens pensionsforpligtelser. Disse praksisændringer har påvirket egenkapitalen negativt med EUR 51 mio. pr. 1. januar 2005, som kan henføres til ændrede kriterier for indregning af leverandørclaims i balancen.
- Ledelsens warrantprogram er ikke omfattet af IFRS 2 jf. overgangsbestemmelser i IFRS 1. Warrants har derfor ikke påvirket resultatet for 2004 og 2005.
- Koncernen har i overensstemmelse med IFRS 1 nulstillet aktuariemæssige gevinster og tab vedrørende ydelsesbaserede pensionsforpligtelser pr. 1. januar 2004.

Reklassifikation

Ud over ovennævnte ændringer i anvendt regnskabspraksis er der gennemført følgende reklassifikationer og ændringer i opstillingsformen med tilpasning af sammenlignings-tallene for 2004:

- Udskudte skatteaktiver klassificeres som langfristede aktiver. Hidtil er udskudte skatteaktiver klassificeret som kortfristede aktiver.
- Udskudte skatteforpligtelser, pensioner og lignende forpligtelser samt hensatte forpligtelser præsenteres ikke længere som en separat hovedgruppe (hensatte forpligtelser) i balancen, men indgår under langfristede og kortfristede forpligtelser.

Reklassifikationerne har ikke påvirket resultat og egenkapital.

Vedtagne, ikke ikrafttrådte standarder

IASB og EU har vedtaget nedenstående nye regnskabsstandarder, der er relevante for Vestas Wind Systems A/S, men som ikke er ikrafttrådte på balancedagen.

IFRS 7 omkring oplysninger om finansielle instrumenter og ændring til IAS 1 vedrørende oplysninger om egenkapital gælder for det regnskabsår, der påbegyndes 1. januar 2007. Implementering af disse får ikke indvirkning på indregning og måling, men alene for årsrapportens noteoplysninger.

Den ajourførte IAS 19 om personaleydelse gælder for regnskabsår, der påbegyndes 1. januar 2006 eller senere. Vestas Wind Systems A/S forventer at fortsætte indregning af aktuariemæssige gevinster/tab efter korridor-metoden i 2006. Den nye standard får derfor udelukkende betydning for noteoplysninger om ydelsesbaserede pensionsordninger og lignende forpligtelser.

Den tilpassede IAS 39 om finansielle instrumenter træder i kraft for regnskabsår, der påbegyndes 1. januar 2006 eller senere. Vestas Wind Systems A/S har allerede implementeret bestemmelserne om hedging af koncerninterne transaktioner, mens bestemmelserne om måling af finansielle aktiver og gæld til dagsværdi ("the fair value option") samt finansielle garantier ikke vil få betydning.

Noter – Anvendt regnskabspraksis for koncernen

Resultatopgørelse

1 Ændringer i anvendt regnskabspraksis – Overgang til IFRS (fortsat)

mio. EUR

	2004		
	Tidligere regn- skabspraksis	IFRS effekt	IFRS
Omsætning	2.561,2	(198,0)	2.363,2
Produktionsomkostninger	(2.390,7)	148,0	(2.242,7)
Bruttoresultat	170,5	(50,0)	120,5
Forsknings- og udviklingsomkostninger	(50,0)	0,0	(50,0)
Salgs- og distributionsomkostninger	(42,1)	3,7	(38,4)
Administrationsomkostninger	(87,5)	6,5	(81,0)
Resultat af primær drift	(9,1)	(39,8)	(48,9)
Andel af resultat i associerede virksomheder	(0,1)	0,0	(0,1)
Finansielle indtægter	10,4	0,0	10,4
Finansielle omkostninger	(50,9)	0,0	(50,9)
Resultat før skat	(49,7)	(39,8)	(89,5)
Selskabsskat	11,8	16,5	28,3
Årets resultat	(37,9)	(23,3)	(61,2)

2004

Resultat af primær drift - tidligere regnskabspraksis	(9,1)
Goodwill	15,4
Salgsordrer under udførelse	(27,6)
Øvrige reguleringer	(27,6)
Resultat af primær drift - IFRS	(48,9)

Årets resultat - tidligere regnskabspraksis	(37,9)
Goodwill	15,4
Salgsordrer under udførelse	(27,6)
Øvrige reguleringer	(27,6)
Skatteeffekt af reguleringer	16,5
Årets resultat - IFRS	(61,2)

Noter – Anvendt regnskabspraksis for koncernen

Balance

1 Ændringer i anvendt regnskabspraksis – Overgang til IFRS (fortsat)

mio. EUR	2004			2004		
	31. december			1. januar		
	Tidligere regn- skabspraksis	IFRS effekt	IFRS	Tidligere regn- skabspraksis	IFRS effekt	IFRS
Immaterielle aktiver	449,3	15,4	464,7	59,1	0,0	59,1
Materielle aktiver	468,9	0,0	468,9	321,2	0,0	321,2
Kapitalandele i associerede virksomheder	2,8	0,0	2,8	0,5	0,0	0,5
Udskudt skat	75,1	30,1	105,2	14,9	27,6	42,5
Øvrige andre langfristede aktiver	9,1	0,0	9,1	4,3	0,0	4,3
Varebeholdninger	436,0	390,1	826,1	193,1	233,7	426,8
Tilgodehavender fra salg	507,9	(8,5)	499,4	341,1	(18,4)	322,7
Salgsordrer under udførelse	585,3	(415,9)	169,4	337,5	(261,1)	76,4
Andre tilgodehavender	196,4	(53,7)	142,7	98,1	(45,8)	52,3
Likvide beholdninger	192,7	0,0	192,7	20,4	0,0	20,4
Aktiver i alt	2.923,5	(42,5)	2.881,0	1.390,2	(64,0)	1.326,2
Egenkapital	1.250,7	(88,9)	1.161,8	613,3	(65,6)	547,7
Langfristede forpligtelser	575,2	(13,5)	561,7	206,6	0,3	206,9
Kortfristede forpligtelser	1.097,6	59,9	1.157,5	570,3	1,3	571,6
Passiver i alt	2.923,5	(42,5)	2.881,0	1.390,2	(64,0)	1.326,2
				2004	2004	
				31. december	1. januar	
Aktiver i alt – tidligere regnskabspraksis				2.923,5	1.390,2	
Goodwill				15,4	0,0	
Salgsordrer under udførelse				(6,4)	(31,9)	
Øvrige reguleringer				(51,5)	(32,1)	
Aktiver i alt – IFRS				2.881,0	1.326,2	
Forpligtelser i alt – tidligere regnskabspraksis				1.672,8	776,9	
Salgsordrer under udførelse				46,4	1,6	
Forpligtelser i alt – IFRS				1.719,2	778,5	
Egenkapital i alt – tidligere regnskabspraksis				1.250,7	613,3	
Goodwill				15,4	0,0	
Salgsordrer under udførelse				(75,7)	(48,1)	
Øvrige reguleringer				(73,3)	(45,7)	
Skatteeffekt af reguleringer				44,7	28,2	
Egenkapital i alt – IFRS				1.161,8	547,7	
Passiver i alt – IFRS				2.881,0	1.326,2	

Noter – Anvendt regnskabspraksis for koncernen

2 Væsentlige regnskabsmæssige estimater og skøn

Som led i udarbejdelse af koncernregnskabet og herunder opgørelse af den regnskabsmæssige værdi af visse aktiver og passiver udøves der fra ledelsens side en række skøn. Ledelsen baserer sine skøn på historiske erfaringer samt en række forudsætninger, der anses for værende realistiske under de givne omstændigheder. Sådanne forudsætninger kan dog være ufuldstændige eller unøjagtige, ligesom uventede begivenheder og forhold kan opstå. Herudover er virksomheden underlagt risici og usikkerheder, som kan medføre at de faktiske beløb afviger fra de regnskabsmæssige skøn.

Følgende skønsmæssige poster og dertil hørende vurderinger er væsentlige for udarbejdelsen af koncernregnskabet for Vestas.

Garantihensættelser

Solgte møller er omfattet af en garanti, hvis periode afhænger af den konkrete salgsaftale, men normalt udgør 2-5 år. Garantihensættelser vedrørende solgte møller afsættes med faste beløb pr. mølletype med tillæg for eventuelle forhold, der vurderes at forøge størrelsen af hensættelserne. Det kan være geografiske forskelle i omkostningsmønstret, offshore-møller eller generelt svært tilgængelige lokationer.

Udover hensættelse af et fast beløb pr. solgt mølle til dækning af hændelige produktfejl, foretages der hensættelser til typefejl, der sædvanligvis relaterer sig til specifikke fælles komponenter, produktserien, møllens placering, belastningsforholdene eller lignende. Afhjælpning af fejl og særligt typefejl kan være særdeles omkostningskrævende, afhængigt af fejls kompleksitet og udbredelse og den tid, det tager at udbedre fejlen. Hensættelser hertil foretages på baggrund af skøn, der bygger på en række forudsætninger, herunder bl.a. potentiale for at reducere frekvensen af visse typefejl, som er indregnet med ca. EUR 100 mio. Såfremt forudsætningerne ikke realiseres som forventet, vil omkostninger til udbedring kunne afvige væsentligt fra de beløb, som er hensat.

Ledelsen vurderer det sandsynlige udfald af verserende og fremtidige forhandlinger med underleverandører om kompensation. Kompensationen fra underleverandører indregnes når modtagelsen af betalingen er "virtually certain".

Omsætning – indregning af projektoomsætning

Såfremt visse kriterier til projekternes kompleksitet etc. er opfyldt, indregnes omsætningen vedrørende projekter under udførelse i henhold til produktionskriteriet, svarende til salgsværdien af det udførte arbejde ud fra færdiggørelsesgraden. Såfremt projekterne ikke kvalificerer til indregning i henhold til produktionskriteriet, indregnes den samlede omsætning først på det tidspunkt, hvor der sker risikoovergang til køber.

For sådanne projekter kan forsinkelser mv. medføre betydelige tidsmæssige udsving i koncernens indregning af omsætning og dermed indtjening i forhold til det forventede.

Værdiansættelse af langfristede aktiver

I henhold til koncernens regnskabspraksis foretages der på systematisk vis en gennemgang af eventuel værdiforringelse af materielle og immaterielle aktiver. For Vestas-koncernen vil målingen af immaterielle aktiver, herunder specielt goodwill kunne påvirkes betydeligt af eventuelle ændringer i de forudsætninger, der ligger til grund for beregningerne. Vurdering af goodwill er nærmere beskrevet i note 13. Herudover vil en ændret markedsudvikling for bestemte mølletyper kunne påvirke målingen af Vestas-koncernens produktudviklingsprojekter.

Udskudt skat

Ledelsens vurdering kræves ved fastlæggelsen af selskabets hensættelser til skat, udskudte skatteaktiver og udskudte skatteforpligtelser, samt omfanget for indregning af skatteaktiver.

Vestas indregner udskudte skatteaktiver, i det omfang det er sandsynligt, at der vil kunne opnås skattepligtig indkomst i fremtiden til at udnytte de midlertidige forskelle og ikke-anvendte skattepligtige underskud.

Noter – Resultatopgørelse for koncernen (mio. EUR)

3 Segmentoplysninger

Geografisk – primært segment

Geografisk – primært segment	2005				I alt
	Europa	Nord- og Sydamerika	Asien/Oceanien	Ikke fordelt	
Segmentresultatopgørelse					
Omsætning	2.179,3	894,9	508,4	0,0	3.582,6
Resultat af primær drift	17,1	(136,3)	3,5	0,0	(115,7)
Andel af resultat i associerede virksomheder				(0,1)	(0,1)
Finansielle poster (netto)	-	-	-	(42,4)	(42,4)
Resultat før skat	-	-	-	-	(158,2)
Selskabsskat	-	-	-	(33,3)	(33,3)
Årets resultat	-	-	-	-	(191,5)
Andre segmentsposter					
Afskrivninger og amortiseringer	90,5	18,3	6,2	-	115,0
Nedskrivninger	8,2	0,0	0,0	-	8,2
Tilgang af materielle og immaterielle aktiver (netto)	108,9	15,9	5,6	-	130,4
Investeringer i associerede virksomheder	-	-	-	0,0	0,0
Langfristede aktiver	768,5	127,3	47,9	156,7	1.100,4
Aktiver i alt	1.994,0	503,6	285,9	301,9	3.085,4
Forpligtelser i alt	939,1	420,2	204,0	560,3	2.123,6
Geografisk placering af aktiver i alt	2.473,6	365,6	246,2	-	3.085,4
Geografisk placering af tilgang af materielle og immaterielle aktiver (netto)	105,3	15,0	10,1	-	130,4

	2004				
	Europa	Nord- og Sydamerika	Asien/Oceanien	Ikke fordelt	I alt
Segmentresultatopgørelse					
Omsætning	1.495,3	278,0	589,9	0,0	2.363,2
Resultat af primær drift	6,2	(35,4)	(19,7)	0,0	(48,9)
Andel af resultat i associerede virksomheder				(0,1)	(0,1)
Finansielle poster (netto)	-	-	-	(40,5)	(40,5)
Resultat før skat	-	-	-	-	(89,5)
Selskabsskat	-	-	-	28,3	28,3
Årets resultat	-	-	-	-	(61,2)

Andre segmentsposter

Afskrivninger og amortiseringer	86,9	8,9	10,9	-	106,7
Nedskrivninger	2,4	0,8	0,8	-	4,0
Tilgang af materielle og immaterielle aktiver (netto)	33,7	33,8	50,3	-	117,8
Investeringer i associerede virksomheder	-	-	-	2,5	2,5
Langfristede aktiver	752,2	115,2	66,2	117,1	1.050,7
Aktiver i alt	1.822,0	327,9	424,6	306,5	2.881,0
Forpligtelser i alt	798,6	145,9	191,4	583,3	1.719,2
Geografisk placering af aktiver i alt	2.335,9	283,2	261,9	-	2.881,0
Geografisk placering af tilgang af materielle og immaterielle aktiver (netto)	96,0	11,3	10,5	-	117,8

Noter – Resultatopgørelse for koncernen (mio. EUR)

4 Omsætning

Salg af vindmøller og vindkraftværker
Salg af service
Andet

2005	2004
3.340,0	2.161,0
172,3	114,7
70,3	87,5
<u>3.582,6</u>	<u>2.363,2</u>

I 2005 er 90-95 pct. af salg af vindmøller og vindkraftanlæg indregnet ved brug af produktionskriteriet. 2004 skønnes at være på samme niveau.

5 Amortiseringer, af- og nedskrivninger

Amortiseringer, af- og nedskrivninger på langfristede aktiver specificeres således:

Amortiseringer, immaterielle aktiver
Nedskrivninger, immaterielle aktiver
Afskrivninger, materielle aktiver
Nedskrivninger, materielle aktiver

30,4	32,0
5,9	0,0
84,6	74,7
2,3	4,0
<u>123,2</u>	<u>110,7</u>

6 Personaleomkostninger

Personaleomkostninger specificeres således:

Lønninger og gager mv.
Pensionsordninger
Aktiebaseret vederlæggelse
Andre udgifter til social sikring

421,9	362,7
20,7	13,7
0,0	0,0
27,6	21,8
<u>470,2</u>	<u>398,2</u>

Heraf til:

Bestyrelse

Lønninger og gager mv.

0,4	0,3
<u>0,4</u>	<u>0,3</u>

Direktion

Lønninger og gager mv.
Fratrædelsesgodtgørelser

3,1	2,4
0,8	0,5
<u>3,9</u>	<u>2,9</u>

Bestyrelsen og direktionen er ikke omfattet af pensionsordninger.

Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere

<u>10.300</u>	<u>9.449</u>
---------------	--------------

7 Forsknings- og udviklingsomkostninger

Årets omkostningsførte forsknings og udviklingsomkostninger specificeres således:

Afholdte forsknings- og udviklingsomkostninger
Aktiverede udviklingsprojekter
Amortisering på udviklingsprojekter

86,3	58,3
(49,3)	(38,8)
35,7	30,5
<u>72,7</u>	<u>50,0</u>

8 Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor

Revision:

PricewaterhouseCoopers
KPMG C.Jespersen

2,0	1,2
1,0	0,8
<u>3,0</u>	<u>2,0</u>

Andre ydelser end revision:

PricewaterhouseCoopers
KPMG C.Jespersen

0,9	1,9
0,6	1,0
<u>1,5</u>	<u>2,9</u>

<u>4,5</u>	<u>4,9</u>
------------	------------

Noter – Resultatopgørelse for koncernen (mio. EUR)

9 Finansielle indtægter

Renteindtægter
Øvrige finansielle indtægter

2005	2004
5,0	8,1
1,0	2,3
6,0	10,4

10 Finansielle omkostninger

Valutakursreguleringer
Renteomkostninger
Øvrige finansielle omkostninger

13,9	11,6
31,3	38,1
3,2	1,2
48,4	50,9

11 Selskabsskat

Aktuel skat af årets resultat
Udskudt skat af årets resultat
Skat af årets resultat
Ændring i selskabsskatteprocent
Regulering vedrørende tidligere år (netto)
Selskabsskat i resultatopgørelsen

62,6	25,6
(39,9)	(54,2)
22,7	(28,6)
2,0	0,0
8,6	0,3
33,3	(28,3)

Skat af egenkapitalposter vedrørende udskudt skat
Skat af egenkapitalposter

(5,3)	3,2
(5,3)	3,2

Årets skat i alt

28,0	(25,1)
-------------	---------------

Opgørelse af effektiv skatteprocent:
Selskabsskattesats i Danmark
Regulering vedrørende tidligere år
Afvigelse i udenlandske dattervirksomheders skattesats i forhold til dansk skattesats (netto)
Ikke-fradragsberettigede omkostninger fratrukket ikke skattepligtige indtægter
Reservation vedrørende fremførbare underskud
Ændring i selskabsskatteprocent i Danmark
Andet
Effektiv skatteprocent

28%	30%
(5%)	0%
(4%)	(1%)
0%	4%
(37%)	0%
(1%)	0%
(2%)	(1%)
(21%)	32%

12 Resultat pr. aktie

Årets resultat
Minoritetsinteressernes andel af koncernresultatet
Vestas Wind Systems A/S' aktionærers andel af årets resultat

(191,5)	(61,2)
0,0	1,2
(191,5)	(62,4)

Gennemsnitligt antal aktier i omløb
Udvandingseffekt af optioner i omløb "in the money"
Gennemsnitligt antal aktier i omløb inkl. udvandingseffekt af optioner "in the money"

174.911.173	150.815.322
0	0
174.911.173	150.815.322

Resultat pr. aktie (EPS)
Udvandet resultat pr. aktie (EPS-D)

(1,10)	(0,41)
(1,10)	(0,41)

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

13 Immaterielle aktiver

	2005				
	Goodwill	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Software	Udviklingsprojekter under udførelse	I alt
Kostpris 1. januar	323,8	123,6	2,3	85,4	535,1
Valutakursreguleringer	(0,8)	(0,3)	0,0	(0,4)	(1,5)
Tilgang ved virksomhedskøb	0,0	1,7	0,0	0,0	1,7
Tilgang	0,0	0,7	0,8	48,6	50,1
Afgang	(1,5)	(1,8)	(0,1)	(5,8)	(9,2)
Overført	0,0	62,2	0,0	(62,2)	0,0
Kostpris 31. december	321,5	186,1	3,0	65,6	576,2
Amortiseringer og nedskrivninger 1. januar	0,0	69,0	1,4	0,0	70,4
Valutakursreguleringer	0,0	(0,2)	0,0	0,0	(0,2)
Årets amortiseringer	0,0	29,8	0,6	0,0	30,4
Årets nedskrivninger	0,0	0,1	0,0	5,8	5,9
Tilbageførte amortiseringer på årets afgang	0,0	(1,8)	0,0	(5,8)	(7,6)
Amortiseringer og nedskrivninger 31. december	0,0	96,9	2,0	0,0	98,9
Regnskabsmæssig værdi 31. december	321,5	89,2	1,0	65,6	477,3
Heraf internt opbyggede aktiver	0,0	86,8	0,0	65,6	152,4
Afskrives over		3 - 5 år	5 år		

	2004				
	Goodwill	Færdiggjorte udviklingsprojekter	Software	Udviklingsprojekter under udførelse	I alt
Kostpris 1. januar	10,5	72,8	0,0	14,1	97,4
Valutakursreguleringer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Tilgang ved virksomhedskøb	315,0	46,3	2,3	37,0	400,6
Tilgang	0,0	0,5	0,1	38,3	38,9
Afgang	(1,7)	0,0	(0,1)	0,0	(1,8)
Overført	0,0	4,0	0,0	(4,0)	0,0
Kostpris 31. december	323,8	123,6	2,3	85,4	535,1
Amortiseringer og nedskrivninger 1. januar	0,0	38,5	0,0	0,0	38,5
Valutakursreguleringer	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Årets amortiseringer	0,0	30,5	1,5	0,0	32,0
Tilbageførte amortiseringer på årets afgang	0,0	0,0	(0,1)	0,0	(0,1)
Amortiseringer og nedskrivninger 31. december	0,0	69,0	1,4	0,0	70,4
Regnskabsmæssig værdi 31. december	323,8	54,6	0,9	85,4	464,7
Heraf internt opbyggede aktiver	0,0	54,6	0,0	85,4	140,0
Afskrives over		3 - 5 år	5 år		

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

13 Immaterielle aktiver (fortsat)

Goodwill

Ledelsen har pr. 31. december 2005 gennemført en værdiforringelsestest af den regnskabsmæssige værdi af goodwill.

Med henblik herpå er den regnskabsmæssige værdi af goodwill pr. 1. januar 2004 og med tillæg af efterfølgende overtagelser fordelt på de pengestrømsfrembringende enheder Europa, Nord- og Sydamerika og Asien/Oceanien. Pr. 31. december 2005 udgør goodwill i de tre enheder henholdsvis EUR 229 mio., EUR 86 mio. og EUR 7 mio.

Genindvindingsværdien er baseret på kapitalværdien, som er fastlagt ved anvendelse af forventede nettopengestrømme på basis af budget for 2006 samt forecast for 2007 - 2008 og fremskrivning ud fra forecast for 2008 for de efterfølgende 12 år. Budget, forecast og de langsigtede fremskrivninger er godkendt af ledelsen. Budget og forecast for 2006 - 2008 hviler på konkrete forretningsmæssige bedømmelser, mens fremskrivningerne for 2009 - 2012 baseres på udviklingen i de generelle parametre.

Der er anvendt en diskonteringsfaktor før skat på 12 pct.

For alle segmenterne er de væsentligste parametre omsætning, EBIT, pengebindinger i arbejdskapital, investering i materielle aktiver samt vækstforudsætninger.

- Omsætning og EBIT er baseret på budgetter/forecast på markedsandel og EBIT-margin.
- Vedligeholdelse af den investerede kapital og normale geninvesteringer er fremskrevet med 50 pct. af omsætningsvækstraten.
- Arbejdskapitalen i procent af omsætningen er beregningsmæssigt forudsat værende stabil for koncernen over den anvendte periode.
- Den gennemsnitlige vækstrate i omsætningen brugt til ekstrapolering af fremtidige nettopengestrømme for årene efter 2008 er fastsat til 7 pct. Vækstraten vurderes ikke at overstige den langsigtede gennemsnitlige vækstrate for segmenterne som helhed.

Det er ledelsens vurdering, at sandsynlige ændringer i de grundlæggende forudsætninger ikke vil medføre, at den regnskabsmæssige værdi af goodwill vil overstige genindvindingsværdien i nogle af segmenterne.

Udviklingsprojekter

Indregnede færdiggjorte udviklingsprojekter og udviklingsprojekter under udførelse omfatter udvikling og test af nye vindmøller. De nye vindmøller forventes at medføre konkurrencefordele og dermed en styrkelse af koncernens markedsposition.

Værdien af de indregnede udviklingsprojekter er sammenholdt med den forventede afsætning af de enkelte vindmøllertyper. Dette har ikke givet anledning til nogen værdiregulering af den indregnede værdi af udviklingsprojekter.

Software

Software omfatter omkostninger ved erhvervelse af softwarelicenser. Værdien af det indregnede software er sammenholdt med den forventede nytteværdi. Dette har ikke givet anledning til nogen værdiregulering af den indregnede værdi af software.

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

14 Materielle aktiver

	2005				
	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Materielle aktiver under udførelse	I alt
Kostpris 1. januar	250,9	267,7	142,6	10,6	671,8
Valutakursreguleringer	1,1	8,7	1,4	0,1	11,3
Tilgang ved virksomhedskøb	2,3	0,0	1,5	0,0	3,8
Tilgang	7,7	25,7	49,1	12,2	94,7
Afgang	(2,3)	(21,0)	(34,9)	0,0	(58,2)
Overført	3,5	20,4	(16,1)	(7,8)	0,0
Kostpris 31. december	263,2	301,5	143,6	15,1	723,4
Af- og nedskrivninger 1. januar	35,9	112,7	54,3	0,0	202,9
Valutakursreguleringer	0,3	4,2	0,8	0,0	5,3
Årets afskrivninger	10,4	40,2	34,0	0,0	84,6
Årets nedskrivninger	0,0	1,8	0,5	0,0	2,3
Tilbageførte afskrivninger på årets afgang	(0,1)	(10,4)	(27,6)	0,0	(38,1)
Overført	0,0	13,7	(13,7)	0,0	0,0
Af- og nedskrivninger 31. december	46,5	162,2	48,3	0,0	257,0
Regnskabsmæssig værdi 31. december	216,7	139,3	95,3	15,1	466,4
Heraf finansielt leasede aktiver	21,3	2,8	11,9	0,0	36,0
Afskrives over	25-40 år	3-10 år	3-5 år		

	2004				
	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Materielle aktiver under udførelse	I alt
Kostpris 1. januar	162,4	237,4	64,9	18,2	482,9
Valutakursreguleringer	(1,7)	(5,2)	(0,8)	0,0	(7,7)
Tilgang ved virksomhedskøb	69,5	38,3	40,0	2,5	150,3
Tilgang	20,7	34,6	24,8	8,5	88,6
Afgang	0,0	(26,3)	(16,0)	0,0	(42,3)
Overført	0,0	(11,1)	29,7	(18,6)	0,0
Kostpris 31. december	250,9	267,7	142,6	10,6	671,8
Af- og nedskrivninger 1. januar	27,1	107,4	27,2	0,0	161,7
Valutakursreguleringer	(0,3)	(3,4)	(0,5)	0,0	(4,2)
Årets afskrivninger	9,1	33,3	32,3	0,0	74,7
Årets nedskrivninger	0,0	4,0	0,0	0,0	4,0
Tilbageførte afskrivninger på årets afgang	0,0	(19,8)	(13,5)	0,0	(33,3)
Overført	0,0	(8,8)	8,8	0,0	0,0
Af- og nedskrivninger 31. december	35,9	112,7	54,3	0,0	202,9
Regnskabsmæssig værdi 31. december	215,0	155,0	88,3	10,6	468,9
Heraf finansielt leasede aktiver	22,4	3,6	15,6	0,0	41,6
Afskrives over	25-40 år	3-10 år	3-5 år		

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

15 Kapitalandele i associerede virksomheder

	2005	2004
Kostpris 1. januar	4,3	1,8
Tilgang ved virksomhedskøb	0,0	2,4
Tilgang	0,0	0,1
Kostpris 31. december	4,3	4,3
Værdireguleringer 1. januar	(1,5)	(1,3)
Valutakursreguleringer	0,2	(0,1)
Andel af resultat	(0,1)	(0,1)
Værdireguleringer 31. december	(1,4)	(1,5)
Regnskabsmæssig værdi 31. december	2,9	2,8

Regnskabsoplysninger i sammendrag vedrørende associerede virksomheder:

Omsætning	106,6	49,4
Årets resultat i associerede virksomheder	3,0	0,6
Aktiver i alt	65,6	42,8
Forpligtelser i alt	52,2	32,7

For en liste over Vestas-koncernens associerede virksomheder henvises til "Virksomheder i koncernen" på side 100-101.

16 Interesser i fælles ledede virksomheder

Vestas-koncernen har 50 pct. interesse i fire amerikanske fælles ledede virksomheder (joint ventures) som pro-rata konsolideres.

Følgende beløb repræsenterer koncernens 50 pct. andel af omsætning og resultat, aktiver og forpligtelser, i de fælles ledede virksomheder:

Resultatopgørelse:

Omsætning	8,5	11,4
Omkostninger	(6,2)	(6,3)
Årets resultat	2,3	5,1

Balance:

Aktiver

Langfristede aktiver	13,0	12,5
Kortfristede aktiver	4,0	2,9
	17,0	15,4

Forpligtelser

Kortfristede forpligtelser	1,8	1,2
	1,8	1,2

Nettoaktiver

	15,2	14,2
--	------	------

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

16 Interesser i fælles ledede virksomheder (fortsat)

Der er ikke nogle eventualforpligtelser relateret til koncernens interesse i de fælles ledede virksomheder, ligesom der heller ikke ekisterer nogle eventualforpligtelser i de fælles ledede virksomheder selv.

For en liste over Vestas' fælles ledede virksomheder henvises til 'Virksomheder i koncernen' på side 100-101.

17 Varebeholdninger

	2005	2004
Råvarer og hjælpematerialer	376,3	328,2
Varer under fremstilling	173,6	381,4
Fremstillede færdigvarer	139,6	112,5
Forudbetaling for varer	8,8	4,0
	698,3	826,1
Årets vareforbrug der indgår i produktionsomkostninger	2.474,2	2.014,5
Regnskabsmæssig værdi af varebeholdninger indregnet til nettorealiseringsværdi	35,2	31,9
Årets nedskrivning af varebeholdninger	12,5	1,0
Årets tilbageførte nedskrivninger	5,5	3,0

18 Tilgodehavender fra salg

Tilgodehavender fra salg	620,8	499,4
Årets nedskrivning indregnet i ovenstående tilgodehavender fra salg	4,5	3,3
Årets tilbageførte nedskrivninger	0,2	0,0

Samtlige tilgodehavender fra salg forventes modtaget indenfor 12 måneder.

Den regnskabsmæssige værdi af tilgodehavender fra salg svarer tilnærmelsesvis til dagsværdien.

Kreditrisici

Koncernen er udsat for kreditrisiko i forbindelse med leverancer til kunder i en række lande verden over. Koncernens tilgodehavender er derfor i det væsentlige afdækket af betalingssikkerheder i form af remburs, bankgarantier, kreditforsikring, ejendomsforbehold eller lignende. Modtaget sikkerhed indgår i vurderingen af en eventuel nedskrivning til imødegåelse af tab.

Koncernens maksimale kreditrisici uden hensyntagen til modtaget sikkerhed	620,8	499,4
---	-------	-------

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

19 Salgsordrer under udførelse

Salgsordrer under udførelse
Aconto faktureret på salgsordrer under udførelse

der indregnes således:

Salgsordrer under udførelse (aktiver)
Forudbetalinger (forpligtelser)

Tilbageholdte betalinger

Samtlige tilgodehavender vedrørende salgsordrer under udførelse forventes modtaget indenfor 12 måneder.

20 Andre tilgodehavender

Periodeafgrænsningsposter
Selskabsskat
Andre tilgodehavender

Heraf:

Kortfristet del
Langfristet del

Andre tilgodehavender der forventes modtaget efter 12 måneder udgør EUR 21 mio.

Den regnskabsmæssige værdi af andre tilgodehavender svarer tilnærmelsesvis til dagsværdien.

21 Aktiekapital

Aktiekapitalen består af 174.911.173 aktier à DKK 1

Antal aktier 1. januar

Kapitaludvidelse

Antal aktier 31. december

Udover kapitaludvidelsen i 2004 er aktiekapitalen udvidet med 223.105 aktier à DKK 1 i 2002. Bortset herfra har aktiekapitalen været uændret i perioden 2001-2005.

Ingen aktier er tillagt særlige rettigheder.

22 Udskudt skat

Udskudt skat 1. januar (netto)
Valutakursreguleringer
Tilgang ved virksomhedskøb
Udskudt skat på årets resultat
Regulering vedrørende tidligere år
Ændring i selskabsskatteprocent i Danmark
Skat af egenkapitalposter
Udskudt skat 31. december (netto)

	2005	2004
	960,3	400,9
	(1.013,7)	(519,0)
	(53,4)	(118,1)
	378,3	169,4
	(431,7)	(287,5)
	(53,4)	(118,1)
	32,0	0,0
	30,4	25,6
	18,8	13,3
	116,8	108,3
	166,0	147,2
	161,3	142,7
	4,7	4,5
	166,0	147,2
	174.911.173	174.911.173
	174.911.173	105.003.966
	0	69.907.207
	174.911.173	174.911.173
	94,0	(7,0)
	4,1	(0,3)
	0,0	50,6
	39,9	54,2
	(4,6)	(0,3)
	(2,0)	0,0
	5,3	(3,2)
	136,7	94,0

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

22 Udskudt skat (fortsat)

	2005	2004
Skatteværdi af fremførbare underskud (netto)	77,7	28,8
Immaterielle aktiver	2,7	1,4
Materielle aktiver	32,7	0,0
Hensatte forpligtelser	48,8	27,5
Genbeskatningssaldo for underskud i udenlandske dattervirksomheder under dansk sambeskatning	(35,2)	(36,1)
Kortfristede aktiver	12,9	83,6
Udskudte skatteaktiver	139,6	105,2
Immaterielle aktiver	0,0	3,2
Materielle aktiver	2,9	0,0
Kortfristede aktiver	0,0	8,0
Hensatte forpligtelser	0,2	0,0
Andet	(0,2)	0,0
Hensættelser til udskudt skat	2,9	11,2
Udskudt skatteaktiv 31. december (netto)	136,7	94,0

Der foretages ikke hensættelse af udskudt skat vedrørende ikke-udloddet indtjening i datterselskaber, da koncernen selv er i stand til at kontrollere, hvorvidt forpligtelsen udløses.

Såfremt indtjeningen blev udloddet ville det udløse en aktuel skat på EUR 2 mio. for 2005 og EUR 0 for 2004.

Udskudte skatteaktiver er indregnet på fremførbare skatemæssige underskud, der modsvare indkomst, som sandsynligvis vil blive realiseret i fremtiden. Udskudte skatteaktiver med et samlet beløb på EUR 62 mio. er ikke indregnet i balancen, da der ikke vurderes at være den fornødne sikkerhed for udnyttelse heraf. Derudover er der tidsbegrænsninger på nogle af de fremførbare underskud, men de forventes at kunne bruges indenfor den fastsatte tidsramme.

23 Hensatte forpligtelser

Garantihensættelser

Garantihensættelser 1. januar	147,7	97,6
Valutakursreguleringer	5,2	(1,7)
Tilgang ved virksomhedskøb	0,0	86,3
Årets hensættelser	232,7	86,5
Årets forbrug af garantihensættelser	(164,6)	(121,0)
Garantihensættelser 31. december	221,0	147,7
Forfaldstidspunkterne for garantihensættelserne forventes at blive:		
0-1 år	138,2	84,2
> 1 år	82,8	63,5
	221,0	147,7

Vestas yder normalt en 2-5 årig produktgaranti på nye produkter. Garantihensættelser på hvert enkelt salg afhænger af produkttype og garantiperiodens længde. Efterfølgende foretages periodisk måling på baggrund af en samlet vurdering af hensættelsesbehovet.

Garantihensættelser inkluderer udelukkende standardgaranti. Serviceydelser tilkøbt ud over standardgaranti indgår under forudbetalinger fra kunder. Der henvises til side 45-46 i årsrapporten for yderligere omtale af Vestas' garantihensættelser.

Herudover foretages der hensættelser vedrørende opgraderinger af solgte møller som følge af manglende komponentkvalitet mv.

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

23 Hensatte forpligtelser (fortsat)

Andre hensatte forpligtelser

Andre hensatte forpligtelser 1. januar	19,7	16,8
Valutakursreguleringer	(0,1)	0,0
Årets andre hensatte forpligtelser	7,7	44,9
Årets forbrug af andre hensatte forpligtelser	(19,8)	(37,0)
Tilbageførte andre hensatte forpligtelser	6,0	(5,0)
Andre hensatte forpligtelser 31. december	13,5	19,7

Andre hensatte forpligtelser omfatter kompensation vedrørende indgåede aftaler om køb af mølledele, som ikke forventes opfyldt i henhold de kontraktligt definerede rammer samt hensættelse til tabsgivende kontrakter. Forpligtelserne er opgjort efter ledelsens bedste skøn, og forventes afviklet senest i 2012.

Forfaldstidspunkterne for andre hensatte forpligtelser forventes at blive:

0-1 år	7,7	7,4
> 1 år	5,8	12,3
	13,5	19,7

24 Pensionsforpligtelser

Nettopensionsforpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger 1. januar	2,3	2,2
Valutakursreguleringer	0,0	0,0
Årets omkostning	(0,3)	0,1
Nettopensionsforpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger 31. december	2,0	2,3

Forpligtelsen kan specificeres således:

Pensionsforpligtelse	10,3	9,5
Pensionsaktiver	(6,7)	(6,8)
Ikke-indregnede aktuarmæssige (gevinster)/tab	(1,6)	(0,4)
Nettoforpligtelse vedrørende ydelsesbaserede ordninger	2,0	2,3

Periodens omkostninger kan specificeres således:

Pensionsomkostning	0,1	0,0
Renteomkostning	0,4	0,5
Afkast af pensionsaktiver	(0,3)	(0,4)
Forskydning i fratrædelsesordninger	(0,5)	0,0
Årets nettoomkostning vedrørende ydelsesbaserede ordninger	(0,3)	0,1

Pensionsforpligtelsen er beregnet ud fra følgende aktuarmæssige forudsætninger:

Diskonteringsfaktor	4,5%	6,0%
Forventet afkast af pensionsmidler	5,5%	7,0%
Forventet lønstigningstakt	2,5%	3,0%
Forventet stigning i pension	2,0%	2,5%

Årets omkostning vedrørende bidragsbaserede ordninger

21,0 **13,6**

Årets samlede pensionsomkostning

20,7 **13,7**

Vestas-koncernens ansatte er i vidt omfang omfattet af pensionsordninger, primært i form af bidragsbaserede pensionsordninger. I enkelte lande eksisterer ydelsesbaserede pensionsordninger. Arten af pensionsordningerne varierer efter lov- og regelgrundlaget, de skattemæssige bestemmelser samt de økonomiske forhold i de lande, som de ansatte arbejder i, og ydelserne er normalt baseret på de ansattes løn og ansættelseslængde. Forpligtelsen vedrører både nuværende pensionisters pension og fremtidige pensionisters ret til pension.

Noter – Balance for koncernen (mio. EUR)

24 Pensionsforpligtelser (fortsat)

Pensionsordninger er normalt afdækket gennem indbetalinger fra koncernens selskaber og fra de ansatte til fonde, der er uafhængige af koncernen (bidragsmæssige pensionsordninger). Hvis en ordning er uafdækket (ydelsesbaserede pensionsordninger), indregnes en forpligtelse vedrørende pensionsforpligtelsen i koncernens balance, opgjort aktuariemæssigt til nutidsværdi på balancetidspunktet og med fradrag af de til ordningerne knyttede aktiver. De omkostninger, der indregnes vedrørende pensionsydelse, indgår i produktionsomkostninger, forsknings- og udviklingsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger eller administrationsomkostninger. Pensionsaktiverne er ikke placeret i virksomhedens aktier eller i bygninger, der anvendes af virksomheden.

Akkumulerede aktuariemæssige gevinster/tab er nulstillet pr. 1. januar 2004.

Herudover indgår også fratrædelsesordninger i pensionsforpligtelser.

25 Finansielle gældsforpligtelser

Finansielle gældsforpligtelser er indregnet således i balancen:

Kortfristede forpligtelser

Bankgæld

Gæld til realkreditinstitutter

Gæld til kreditinstitutter

Langfristede forpligtelser

1-5 år

> 5 år

Finansielle gældsforpligtelser i alt

Vejet effektiv rentesats pr. balancedagen (%)

Dagsværdi

Nominal værdi

	2005	2004
	36,4	78,7
	6,6	8,7
	8,1	22,5
	<u>51,1</u>	<u>109,9</u>
	344,6	371,3
	96,5	101,1
	<u>441,1</u>	<u>472,4</u>
	<u>492,2</u>	<u>582,3</u>
	4,5	3,1
	493,7	583,9
	492,2	582,3

Det er koncernens politik at forsøge at sikre en passende udvikling i de økonomiske nøgletal, bl.a. med henblik på at opretholde koncernens kreditvurdering samt overholde aftalte minimumskrav i koncernens finansieringsaftaler.

Der vil dog i sagens natur ikke være sikkerhed for, at Vestas altid vil være i stand til at opretholde kreditvurderingen eller overholde minimumkravene i finansieringsaftalerne. Er det tilfældet, kan det få væsentlig negativ effekt på koncernen.

Dagsværdien er opgjort som nutidsværdien af aftalte betalingsstrømme med anvendelse af en aktuel markedsbaseret rente.

Noter – Balance og pengestrømsopgørelse for koncernen (mio. EUR)

25 Finansielle gældsforpligtelser (fortsat)

Forpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indgår således i gæld til realkreditinstitutter samt kreditinstitutter:

	2005			2004		
	Minimums leasingydelse	Rente	Regnskabs- mæssig værdi	Minimums leasingydelse	Rente	Regnskabs- mæssig værdi
0-1 år	9,1	1,2	7,9	8,9	1,6	7,3
1-5 år	13,9	3,1	10,8	18,8	3,7	15,1
> 5 år	26,0	6,3	19,7	28,8	7,7	21,1
	49,0	10,6	38,4	56,5	13,0	43,5
Vejet effektiv rentesats pr. balancedagen (%)			3,1			3,2

Dagsværdien af finansielle leasingforpligtelser er EUR 38,0 mio. (2004: EUR 44,0 mio.).

Koncernens finansielle leasingaftaler vedrører i det væsentligste administrations- og produktionsbygninger, servicebiler og edb-udstyr. De væsentligste forpligtelser omfatter bygninger i Danmark, der løber i op til 22 år fra balancetidspunktet. Koncernen har ret til erhvervelse af ejendomme i 2008 og 2016, og ellers kan aftalerne forlænges frem til 2026.

Betingede betalinger vedrørende finansiell leasing udgør EUR 10,6 mio.

26 Andre gældsforpligtelser

	2005	2004
Skyldige personaleomkostninger	47,0	49,7
Skyldige skatter og afgifter	27,9	51,4
Selskabsskat	49,8	17,4
Periodeafgrænsningsposter	26,9	30,8
Anden gæld	231,9	96,4
	383,5	245,7

27 Pengestrømsopgørelse - reguleringer

Årets amortiseringer og afskrivninger på immaterielle og materielle aktiver inklusive avance og tab ved salg af langfristede aktiver	125,1	112,6
Andel af resultat i associerede virksomheder	0,1	0,2
Hensat til garantier (netto)	68,1	(34,5)
Hensat til pensionsforpligtelser	(0,3)	0,1
Hensat til andre hensatte forpligtelser	(6,2)	2,9
Valutakursreguleringer	(18,3)	4,2
Finansielle indtægter	(6,0)	(10,4)
Finansielle omkostninger	48,4	50,9
Skat af årets resultat	33,3	(28,3)
Øvrige reguleringer	(8,6)	0,0
	235,6	97,7

28 Ændring i driftskapital

Ændring i varebeholdninger	128,2	(169,7)
Ændring i tilgodehavender	(344,9)	(111,5)
Ændring i forudbetalinger fra kunder	182,9	151,2
Ændring i leverandørgæld	114,6	77,8
Ændring i andre gældsforpligtelser	106,0	36,7
	186,8	(15,5)

Noter – Pengestrømsopgørelse for koncernen (mio. EUR)

29 Køb af virksomhed

	2005		2004	
	Dagsværdi	Regnskabs- mæssig værdi før overtagelse	Dagsværdi	Regnskabs- mæssig værdi før overtagelse
Immaterielle aktiver i alt	1,7	1,5	114,2	70,5
Materielle aktiver i alt	3,8	3,6	150,3	150,3
Andre langfristede aktiver i alt	0,0	0,0	61,8	26,9
Langfristede aktiver i alt	5,5	5,1	326,3	247,7
Varebeholdninger	2,9	2,9	229,2	274,7
Tilgodehavender fra salg	0,0	0,0	52,7	78,3
Salgsordrer under udførelse	0,0	0,0	155,9	155,9
Likvide beholdninger	0,0	0,0	31,0	31,0
Øvrige kortfristede aktiver	0,9	0,9	43,9	72,6
Kortfristede aktiver i alt	3,8	3,8	512,7	612,5
Udskudt skat	0,0	0,0	(3,1)	(3,1)
Hensatte forpligtelser	0,0	0,0	(47,5)	(34,3)
Finansielle gældsforpligtelser	0,0	0,0	(198,1)	(198,1)
Langfristede forpligtelser i alt	0,0	0,0	(248,7)	(235,5)
Forudbetalinger fra kunder	0,0	0,0	(101,9)	(101,9)
Leverandørgæld	(2,9)	(2,9)	(110,1)	(110,1)
Hensatte forpligtelser	0,0	0,0	(38,8)	(28,0)
Finansielle gældsforpligtelser	0,0	0,0	(107,2)	(107,2)
Andre gældsforpligtelser	0,0	0,0	(108,0)	(71,7)
Kortfristede forpligtelser i alt	(2,9)	(2,9)	(466,0)	(418,9)
Nettoaktiver	6,4	6,0	124,3	205,8
Goodwill	0,0		286,4	
Anskaffelsessum i alt	6,4		410,7	
Heraf likvide beholdninger med fradrag af kortfristet bankgæld	0,0		59,7	
Kontant anskaffelsessum	6,4		470,4	
Vederlæggelse i aktier	0,0		(387,6)	
Netto kontant anskaffelsessum	6,4		82,8	

Vestas Nacelles A/S, der er et datterselskab til Vestas Wind Systems A/S har den 5. oktober 2005 overtaget visse aktiviteter og aktiver fra Weier Electric GmbH, som i mere end 10 år har været leverandør af generatorer til Vestas' vindmøller. Købesummen vedrørende Weier Electric GmbH er opgjort til EUR 6,4 mio. og er erlagt i kontanter hvoraf EUR 0,4 mio. vedrører omkostninger i forbindelse med erhvervelsen. Ingen goodwill er indregnet i forbindelse med købet. Resultat for den købte virksomhed indregnet i koncernregnskabet fra overtagelsesdagen udgør EUR 0,4 mio. og ville yderligere have påvirket årets resultat negativt med EUR 1,0 mio. hvis aktiviteterne i Weier Electric GmbH var overtaget 1. januar 2005, medens koncernens omsætning ikke ville være påvirket.

Vestas Wind Systems A/S overtog den 5. marts 2004 NEG Micon A/S gennem et aktieombytningstilbud med henblik på at styrke den konkurrencemæssige position på det globale marked for vindmøller, samt den konkurrencemæssige position i forhold til andre energikilder. Købesummen vedrørende NEG Micon A/S var opgjort til EUR 410,7 mio. og blev betalt i aktier og i kontanter hvoraf EUR 23,1 mio. var omkostninger i forbindelse med erhvervelsen. Goodwill på EUR 286,4 mio er indregnet i forbindelse med købet. Såfremt NEG Micon A/S var overtaget 1. januar 2004 ville omsætning i koncernregnskabet 2004 yderligere have været påvirket med EUR 72,4 mio. Koncernens resultat ville tilsvarende have været negativt påvirket med EUR 14,5 mio.

Noter – Supplerende oplysninger for koncernen (mio. EUR)

30 Likvide beholdninger

Likvide beholdninger med rådighedsbegrænsning, EUR 50,3 mio. (2004: EUR 56,5 mio.) består primært af forudbetalinger fra kunder vedrørende projekter, og beløbene frigives i takt med at de kontraktuelle betingelser herfor opfyldes.

31 Ledelsens warrantprogram og aktiebeholdninger

Ledelsens warrantprogram

Bestyrelsen, direktionen og ledende medarbejdere har været omfattet af et warrantprogram. Formålet hermed var at sikre fælles mål hos ledelse, medarbejdere og aktionærer samt at fastholde og tiltrække medarbejdere. Retserhvervelsen var betinget af, at warrantthaveren var ansat i uopsagt stilling eller var bestyrelsesmedlem i Vestas.

Der er ikke tildelt warrants i 2005, og de resterende 110.000 stk. warrants fra tildelingen andet halvår 2002 udløb i 2005.

	Bestyrelse	Direktion	Ledende medarbejdere	I alt	Gns. udnyttelses- kurs	Gns. kontraktlige restløbetid
	Antal	Antal	Antal	Antal	EUR	År
Udestående pr. 1. januar 2004	30.506	95.612	243.308	369.426	46,0	0,6
Tildelt 2004	-	-	-	-		
Udløbet i 2004	22.506	68.112	168.808	259.426	59,1	
Udnyttet i 2004	-	-	-	-		
Udestående pr. 31. december 2004	8.000	27.500	74.500	110.000	15,3	0,3
Tildelt 2005	-	-	-	-		
Udløbet i 2005	8.000	27.500	74.500	110.000		
Udnyttet i 2005	-	-	-	-		
Udestående pr. 31. december 2005	-	-	-	-		

Ledelsens beholdning af Vestas-aktier

De interne regler vedrørende bestyrelsens, koncerndirektionens og visse medarbejders handel med Vestas-aktier tillader kun handel i de seks uger, der følger efter halv- og helårsmeddelelserne.

	Beholdning 1. januar	Købt i året	Solgt i året	Beholdning 31. december	Markedsværdi*) kEUR
Bestyrelsen					
Bent Erik Carlsen	98.120	0	0	98.120	1.361
Arne Pedersen	1.560	0	0	1.560	22
Torsten Erik Rasmussen	2.947	0	1.110	1.837	25
Jørgen Huno Rasmussen	0	0	0	0	0
Jørn Ankær Thomsen	229.500	0	0	229.500	3.182
Freddy Frandsen	403	0	0	403	6
Sussie Dvinge Agerbo	72	0	0	72	1
Svend Åge Damgård Andersen	2.892	0	0	2.892	40
Kim Hvid Thomsen	2.563	0	0	2.563	36
	338.057	0	1.110	336.947	4.673
Direktionen					
Ditlev Engel	224	0	0	224	3
Henrik Nørremark	3.213	0	0	3.213	45
	3.437	0	0	3.437	48

*) Beregning af markedsværdien ved årets slutning er baseret på den aktiekurs, der var noteret på Københavns Fondsbørs ved årets udgang (DKK 103,45).

Noter – Supplerende oplysninger for koncernen (mio. EUR)

32 Transaktioner med nærtstående parter

Vestas Wind Systems A/S har ingen aktionærer med bestemmende indflydelse.

Vestas-koncernens nærtstående parter med betydelig indflydelse omfatter selskabernes bestyrelse, direktion og ledende medarbejdere samt disse personers relaterede familiemedlemmer. Nærtstående parter omfatter endvidere selskaber, hvori førnævnte personkreds har væsentlige interesser.

Transaktioner med ledelsen

Transaktioner med ledelsen består udelukkende af normalt ledelsesvederlag, se note 6. Der har i regnskabsåret ikke været andre transaktioner med medlemmer af bestyrelsen og direktionen i Vestas Wind Systems A/S, bortset fra køb af sædvanlige advokat-ydelser på markedsvilkår for EUR 0,9 mio. (2004: EUR 1,7 mio.) fra advokatfirmaet Gorrissen Federspiel Kierkegaard, hvor Jørn Ankær Thomsen er partner. Der har i regnskabsåret ikke været andre transaktioner med medlemmer af bestyrelsen og direktionen i Vestas Wind Systems A/S.

Ingen bestyrelsesmedlemmer har i 2005 været ansat i koncernen med undtagelse af de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Transaktioner med associerede og fælles ledede virksomheder

Endvidere omfatter de nærtstående parter de tilknyttede og associerede virksomheder, samt de fælles ledede virksomheder (joint ventures) hvor Vestas Wind Systems A/S har bestemmende eller betydelig indflydelse. Tilknyttede og associerede virksomheder samt fælles ledede virksomheder og Vestas-koncernens ejerandel heri fremgår af "Virksomheder i koncernen", på side 100-101.

Vestas-koncernen har solgt vinger og komponenter til den associerede virksomhed Vestas RRB India til en værdi af EUR 25,9 mio. (2004: EUR 37,9 mio.) Tilgodehavender ultimo 2005 udgør EUR 12,4 mio. (2004: EUR 11,7 mio.).

Transaktioner med fælles ledede virksomheder består udelukkede af udbytte på EUR 3,4 mio. (2004: EUR 5,3 mio.)

Mellemværender med associerede og fælles ledede virksomheder omfatter almindelige forretningsmellemværender vedrørende køb og salg af varer og tjenesteydelser. Mellemværender er uforrentede og indgås på samhandelsbetingelser svarende til koncernens øvrige kunder og leverandører.

Herudover har der ikke i årets løb været gennemført transaktioner med bestyrelse, direktion, ledende medarbejdere, væsentlige aktionærer eller andre nærtstående parter.

33 Offentlige tilskud

Koncernen har modtaget en række offentlige tilskud, hvoraf EUR 4,3 mio er modregnet i afholdte omkostninger (2004: EUR 1,6 mio), og EUR 3,7 mio er modregnet i kostprisen for materielle aktiver (2004: EUR 1,6 mio.).

34 Pantsætninger og sikkerhedsstillelser

Til sikkerhed for koncernens prioritetsgæld er der udstedt ejerpantebreve og skadesløsbreve i grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar. Herudover er der givet pant i enkelte af koncernens øvrige materielle aktiver.

Koncernen har yderligere udstedt ejerpantebreve og skadesløsbreve, der giver pant i ovenstående ejendomme. Disse ejerpantebreve og skadesløsbreve er alle i koncernens besiddelse.

Til sikkerhed for kreditfaciliteter har koncernen afgivet transport i likvide beholdninger og kortfristede aktiver i øvrigt.

Noter – Supplerende oplysninger for koncernen (mio. EUR)

34 Pantsætninger og sikkerhedsstillelser (fortsat)

Samlet prioritetsgæld

2005

2004

71,4 101,6

Ejerpantebreve og skadesløsbreve

Nominel værdi af ejerpantebreve og skadesløsbreve

73,6

73,6

Regnskabsmæssig værdi af pantsatte aktiver

159,2

151,2

Øvrig pant i aktiver

Nominel værdi af ejerpantebreve og skadesløsbreve

4,6

4,6

Regnskabsmæssig værdi af pantsatte aktiver

0,7

1,4

Yderligere ejerpantebreve og skadesløsbreve som er i koncernens besiddelse

38,2

38,3

Sikkerhed for kreditfaciliteter

Transport i likvide beholdninger og kortfristede aktiver

0,0

38,6

35 Kontraktlige forpligtelser

Minimumsleasingforpligtelsen vedrørende operationel leasing omfatter leasede bygninger samt biler og forfalder:

0-1 år

11,9

12,7

1-5 år

65,0

42,0

> 5 år

40,9

41,7

Operationelle leasingaftaler omfatter uopsigelige operationelle aftaler vedrørende bygninger, biler og kontorinventar. De væsentligste forpligtelser omfatter bygninger i Danmark og Tyskland, der løber i op til 27 år fra balancetidspunktet.

Omkostningsførte leasingydelse vedrørende operationelle leasingaftaler udgør ca. 12,7 mio. i 2005.

Koncernen har indgået bindende kontrakter vedrørende køb af produktionsanlæg i 2006 til en værdi af ca. EUR 13,5 mio.

Noter – Supplerende oplysninger for koncernen (mio. EUR)

36 Eventualforpligtelser

Afgivne arbejds- og betalingsgarantier mv. udgør EUR 730,0 mio. (2004: EUR 759,7 mio.).

Koncernen har afgivet kaution for lånefinansiering og sikkerhedsstillelser i vindkraftprojekter for EUR 0,6 mio. (2004: EUR 0,6 mio.)

Verserende retssager

Den 19. august 2005 udtog det tyske selskab Enercon GmbH en stævning mod Vestas Wind Systems A/S og Vestas-koncernens tyske datterselskab Vestas Deutschland GmbH samt de to selskabers registrerede direktører og en række af Vestas Deutschland GmbH's kunder med påstand om, at der var sket krænkelse af et patent tilhørende Enercon GmbH. Patentet vedrører lynbeskyttelse af vindmøllevinger.

Baseret på en vurdering af tre uafhængige tyske patentekspertes er det Vestas Wind Systems A/S' opfattelse, at Enercon GmbH's krav er uberettiget.

Den 22. november 2005 fremsatte Enercon GmbH påstand om Vestas-koncernens mulige krænkelse af yderligere patentrettigheder. Påstanden angår patenter på tilslutningsbetingelser til forsyningsnettene, men kan tillige vedrøre andre forhold.

I det omfang eventuelle forhandlinger med modparten ikke fører til et resultat, forventes sagen indbragt for domstolene. En retlig prøvelse af patentspørgsmålet kan forventes at være langvarig.

Derudover er Vestas part i visse retssager. Det er ledelsens opfattelse, at afgørelserne eller fortsættelserne af disse retssager samt de ovennævnte forhold vedrørende patenter ikke vil have en væsentlig indflydelse på Vestas-koncernens finansielle stilling.

37 Valuta- og renterisici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter

Koncernens risikostyringspolitik

Koncernen er som følge af sin drift, investeringer og finansiering eksponeret over for ændringer i valutakurser og renteniveau. Det er koncernens politik ikke at foretage aktiv spekulation i finansielle risici. Koncernens finansielle styring retter sig således alene mod styring af finansielle risici vedrørende drift og finansiering.

Valutarisici

Koncernens forretningsmæssige aktiviteter indebærer en række valutarisici i forbindelse af køb og salg af varer og tjenester i fremmed valuta.

Det er koncernens politik at afdække kursrisikoen samtidig med, at en forpligtende aftale i fremmed valuta indgås. Kun nettoeksponeringen for hver enkelt valuta afdækkes. Kursrisikoen afdækkes i det væsentlige gennem valutaterminskontrakter og valutaswapaftaler.

Kursregulering af investeringer i datterselskaber og associerede selskaber i udlandet med en anden funktionel valuta end moderselskabet indregnes direkte i egenkapitalen. Kursrisici, der relaterer sig hertil, afdækkes ikke, idet det er koncernens opfattelse, at en løbende kurssikring af sådanne langsigtede investeringer ikke vil være optimal set ud fra en samlet risiko- og omkostningsmæssig betragtning.

Noter – Supplerende oplysninger for koncernen (mio. EUR)

37 Valuta- og renterisici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter (fortsat)

Valutasikringsaftaler vedrørende fremtidige transaktioner (pengestrømssikring)

Følgende nettoudestående valutaterminskontrakter pr. 31. december for koncernen anvendes til og opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring af fremtidige transaktioner:

	2005				2004			
	Beregnings- mæssig hovedstol ^{*)}	Akkumuleret kursgevinst/tab indregnet i egenkapitalen	Dagsværdi af hovedstol	Restløbetid (mdr), op til	Beregnings- mæssig hovedstol	Akkumuleret kursgevinst/tab indregnet i egenkapitalen	Dagsværdi af hovedstol	Restløbetid (mdr), op til
USD	182,4	(7,0)	189,4	16	15,9	2,2	13,7	11
SEK	-	-	-	-	(5,1)	0,0	(5,1)	3
CAD	-	-	-	-	107,5	5,4	102,1	16
AUD	-	-	-	-	43,4	(0,2)	43,6	12
GBP	-	-	-	-	104,5	3,3	101,2	11
EUR	(179,6)	-	(179,6)	16	(296,6)	-	(296,6)	23
INR	-	-	-	-	31,6	0,2	31,4	8
	<u>2,8</u>	<u>(7,0)</u>	<u>9,8</u>		<u>1,2</u>	<u>10,9</u>	<u>(9,7)</u>	

^{*)} Positive hovedstole af valutaterminskontrakter er salg af den pågældende valuta, og negative hovedstole er køb.

Koncernens sikrede transaktioner vedrørende fremtidige pengestrømme dækker primært koncernintern samhandel uden for euro-baserede lande, primært i amerikanske, canadiske og australske dollar (USD, CAD og AUD), med modværdi i danske kroner (DKK).

Kursgevinst/-tab ved dagsværdiregulering af ovenstående valutaterminskontrakter er indregnet direkte i egenkapitalen, idet alle koncernens valutasikringsaftaler opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring af fremtidige transaktioner.

Valutasikringsaftaler vedrørende aktiver og forpligtelser (dagsværdisikring)

Følgende nettoudestående valutaterminskontrakter pr. 31. december for koncernen anvendes til og opfylder betingelserne for regnskabsmæssig sikring af aktiver og forpligtelser indregnet i balancen:

	2005				2004			
	Beregnings- mæssig hovedstol ^{*)}	Akkumuleret kursgevinst/tab indregnet i resul- tatopgørelsen	Dagsværdi af hovedstol	Restløbetid (mdr), op til	Beregnings- mæssig hovedstol	Akkumuleret kursgevinst/tab indregnet i resul- tatopgørelsen	Dagsværdi af hovedstol	Restløbetid (mdr), op til
USD	234,2	(9,8)	244,0	11	155,4	5,5	149,9	10
SEK	(10,5)	0,0	(10,5)	1	1,8	0,0	1,8	1
NOK	6,3	-	6,3	1	13,3	0,0	13,3	1
CAD	(66,3)	(2,0)	(64,3)	4	-	-	-	-
AUD	43,9	(0,3)	44,2	7	33,2	(0,2)	33,4	2
GBP	263,1	(0,4)	263,5	1	59,6	0,0	59,6	1
INR	53,2	(1,5)	54,7	3	-	-	-	-
EUR	(629,6)	-	(629,6)	11	(480,0)	-	(480,0)	-
DKK	<u>106,9</u>	<u>0,0</u>	<u>106,9</u>	<u>10</u>	<u>222,1</u>	<u>0,0</u>	<u>222,1</u>	<u>1</u>
	<u>1,2</u>	<u>(14,0)</u>	<u>15,2</u>		<u>5,4</u>	<u>5,3</u>	<u>0,1</u>	

^{*)} Positive hovedstole af valutaterminskontrakter er salg af den pågældende valuta, og negative hovedstole er køb.

Koncernens sikrede transaktioner vedrørende indregnede aktiver og forpligtelser primært som følge af koncernintern samhandel, dækker til største del tilgodehavender uden for euro-baserede lande, primært i amerikanske, canadiske og australske dollar (USD, CAD og AUD), med modværdi i danske kroner (DKK).

Alle ændringer i dagsværdi er indregnet i resultatopgørelsen.

Noter – Supplerende oplysninger for koncernen (mio. EUR)

37 Valuta- og renterisici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter (fortsat)

Renterisici

Koncernens primære renterisiko udgøres af renteudsving, der kan påvirke koncernens gælds- og leasingforpligtelser. Styring af renterisikoen indebærer løbende overvågning af løbetid og maksimal renterisiko af koncernens nettogæld.

Det er koncernens politik at afdække renterisici på koncernens lån. Afdækningen foretages normalt ved indgåelse af renteswaps, hvor variabelt forrentede lån omlægges til en fast rente.

Om koncernens rentebærende finansielle aktiver og forpligtelser kan angives følgende aftalemæssige revurderings- eller forfaldstidspunkter afhængigt af, hvilken dato der falder først.

	2005			Heraf fast forrentet	Effektiv rente (%)
	Revurdering/forfaldstidspunkt < 1 år	1-5 år	> 5 år		
Gæld til realkreditinstitutter	6,6	29,1	35,8	24,7	4,2%
Kreditinstitutter	8,1	39,4	60,7	16,2	3,8%
Bankgæld	36,4	276,1	0,0	0,0	4,9%
Leje og operationel leasing	11,9	65,0	40,9	0,0	3,3%
	63,0	409,6	137,4	40,9	

	2004			Heraf fast forrentet	Effektiv rente (%)
	Revurdering/forfaldstidspunkt < 1 år	1-5 år	> 5 år		
Gæld til realkreditinstitutter	8,7	33,0	59,9	14,9	3,7%
Kreditinstitutter	22,5	338,3	41,2	31,7	2,9%
Bankgæld	78,7	0,0	0,0	0,0	2,8%
Leje og operationel leasing	12,7	42,0	41,7	0,0	3,3%
	122,6	413,3	142,8	46,6	

De effektive rentesatser er opgjort pr. balancedagen.

Rentesikringsaftaler (pengestrømssikring)

Dagsværdien af den på balancedagen udestående renteswap indgået til afdækning af renterisiko på variabelt forrentede lån udgør negativt EUR 1,5 mio. (2004: negativt EUR 5,2 mio.), og er indregnet i egenkapitalen. Hovedstolen på indgåede renteswaps udgør EUR 13,3 mio. (2004: EUR 14,2 mio.)

38 Efterfølgende begivenheder

Efterfølgende begivenheder er omtalt i ledelsesberetningen på side 53.



Virksomheder i koncernen¹⁾

Navn	Hjemsted	Selskabskapital		Stemme- og ejerandel
Modervirksomhed				
Vestas Wind Systems A/S	Randers, Danmark	tDKK	174.911	-
Produktionsenheder				
Vestas Nacelles A/S	Randers, Danmark	tDKK	343.000	100%
Vestas Machining A/S	Ringkøbing, Danmark	tDKK	52.000	100%
Vestas Assembly A/S	Ringkøbing, Danmark	tDKK	300.000	100%
Vestas Nacelles Italia S.r.l	Taranto, Italien	tEUR	16.423	100%
Vestas Nacelles Australia Pty. Ltd	Wynyard (TAS), Australien	tAUD	-	100%
Vestas Nacelles Spain S.A.	Viveiro, Spanien	tEUR	601	100%
Vestas Nacelles Deutschland GmbH	Lübeck, Tyskland	tEUR	25	100%
Vestas Castings Group AS	Kristiansand, Norge	tNOK	40.000	100%
Vestas Castings Guldsmedshyttan AB	Guldsmedshyttan, Sverige	tSEK	11.000	100%
Vestas Castings Magdeburg GmbH	Magdeburg, Tyskland	tEUR	260	100%
Vestas Castings Kristiansand AS	Kristiansand, Norge	tNOK	10.500	100%
Valle Modelverksted AS	Kristiansand, Norge	tNOK	350	100%
Vestas Blades A/S	Randers, Danmark	tDKK	91.000	100%
Vestas Blades Deutschland GmbH Lauchhammer	Lauchhammer, Tyskland	tEUR	26	100%
Vestas Blades Italia S.r.l.	Taranto, Italien	tEUR	21.364	100%
Vestas Blades UK Ltd.	Isle of Wight, England	tGBP	44.000	100%
Vestas Blades Australia Pty. Ltd.	Portland (VIC), Australien	tAUD	1.000	100%
Vestas Wind Turbine Equipment (China) Co. Ltd.	Tianjin, Kina	tUSD	12.000	100%
Vestas Control Systems A/S	Randers, Danmark	tDKK	11.000	100%
Vestas Control Systems Spain S.L.	Olvega, Spanien	tEUR	313	100%
Vestas Towers A/S	Randers, Danmark	tDKK	55.000	100%
Vestas-Torres Spain S.L.U.	Zaragoza, Spanien	tEUR	500	100%
Salgs- og serviceenheder				
Vestas Americas A/S	Randers, Danmark	tDKK	41.000	100%
Vestas - American Wind Technology Inc.	Portland (OR), USA	tUSD	78.700	100%
Vestas - Canadian Wind Technology Inc.	Kincardine (ON), Canada	tCAD	92.010	100%
Vestas Mexico S.A. de C.V.	Condesa, Mexico	tUSD	4	100%
Vestas do Brasil Ltda.	Rio de Janeiro, Brasilien	tUSD	2	100%
Vestas Argentina S.A.	Buenos Aires, Argentina	tUSD	22	100%
Vestas Central Europe A/S	Randers, Danmark	tDKK	57.000	100%
Vestas Deutschland GmbH	Husum, Tyskland	tEUR	16.873	100%
Vestas Services GmbH	Husum, Tyskland	tEUR	25	100%
Vestas - Nederland Windtechnologie B.V.	Rheden, Holland	tEUR	454	100%
NEG Micon Holland B.V.	Rheden, Holland	tEUR	1.361	100%
Vestas Offshore Applications B.V.	Rheden, Holland	tEUR	18	100%
Vestas Österreich GmbH	Moosbierbau, Østrig	tEUR	35	100%

Navn	Hjemsted		Selskabskapital	Stemme- og ejerandel
Salgs- og serviceenheder (fortsat)				
Vestas Northern Europe A/S	Randers, Danmark	tDKK	14.000	100%
Vestas - Celtic Wind Technology Ltd.	Warrington, England	tGBP	3.200	100%
Vestasvind Svenska AB	Falkenberg, Sverige	tSEK	1.000	100%
Vestas Poland Sp.z.o.o.	Szczecin, Polen	tPLN	50	100%
NEG Micon UK Ltd.	Cheltenham, England	tGBP	4.000	100%
Vestas Asia Pacific A/S	Randers, Danmark	tDKK	33.000	100%
Vestas - Australian Wind Technology Pty. Ltd.	Melbourne, Australien	tAUD	-	100%
Vestas New Zealand Wind Technology Ltd.	Wellington, New Zealand	tNZD	100	100%
NEG Micon Australia Pty. Ltd.	Melbourne, Australien	tAUD	500	100%
Vestas Japan KK	Tokyo, Japan	tYEN	120.000	100%
Vestas Wind Technology (Beijing) Ltd.	Beijing, Kina	tCNY	2.900	100%
Vestas - Danish Wind Technology A/S	Ringkøbing, Danmark	tDKK	30.000	100%
Vestas Mediterranean East A/S	Randers, Danmark	tDKK	14.000	100%
Vestas - Italian Wind Technology S.r.l.	Taranto, Italien	tEUR	3.000	100%
Vestas Hellas Wind Technology S.A.	Athen, Grækenland	tEUR	510	100%
Vestas Mediterranean West A/S	Randers, Danmark	tDKK	49.100	100%
Vestas Eólica SAU	Barcelona, Spanien	tEUR	13.180	100%
Vestas France SAS	Montpellier, Frankrig	tEUR	5.040	100%
Vestaspor Serviços de Tecnologia Eólica Lda.	Maia, Portugal	tEUR	60	100%
Øvrige datterselskaber, associerede virksomheder og fælles ledede virksomheder				
NEG Micon A/S	Randers, Danmark	tDKK	267.110	100%
Wind Power Invest A/S	Ringkøbing, Danmark	tDKK	25.000	100%
NEG Micon India Private Limited	Chennai, Indien	tINR	100.000	100%
Vestas Technology UK Limited	Isle of Wight, England	tGBP	90	100%
Vestas Offshore A/S	Randers, Danmark	tDKK	2.000	100%
GREP A/S	Randers, Danmark	tDKK	12.000	100%
Vindkompaniet Svenska AB	Falkenberg, Sverige	tSEK	1.824	100%
GREP USA Inc.	Californien, USA	tUSD	2.001	100%
GREP Wind Power Inc.	Californien, USA	tUSD	1.100	100%
GREP Bay Area Holding Inc.	Californien, USA	tUSD	1.600	100%
GREP Bay Area Holding LLC	Californien, USA	tUSD	7.489	100%
Green Ridge Power LLC	Californien, USA	tUSD	2.891	50,0% ²⁾
Green Ridge Services LLC	Californien, USA	tUSD	1.596	50,0% ²⁾
Windpower Partners 1992, L.P.	Californien, USA	tUSD	-	50,0% ²⁾
Windpower Partners 1991-2, L.P.	Californien, USA	tUSD	-	50,0% ²⁾
Vestas RRB India Ltd.	New Dehli, Indien	tINR	56.200	49,0% ³⁾
Pecsa, Plantas Eólicas De Canarias Sociedad Anónima	Las Palmas, Spanien	tEUR	1.496	49,8% ³⁾
Planta Eólica Europea S.A.	Tarifa, Spanien	tEUR	1.199	44,0% ³⁾
BWETA Assoc.	Californien, USA	tUSD	5.000	22,5% ³⁾
Windco LLC	Californien, USA	tUSD	39	38,0% ³⁾
Altamont Infrastructure Company LLC	Californien, USA	tUSD	-	38,0% ³⁾

¹⁾ Selskaber af uvæsentlig interesse er udeladt af oversigten

²⁾ Fælles ledede virksomheder (joint ventures) pro-rata konsolideres

³⁾ Associerede virksomheder

Anvendt regnskabspraksis for miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer

Regnskabsprincipper og anvendte måle- og opgørelsesmetoder er uændret i forhold til 2004 bortset fra emission af CO₂, hvor der er indføjet en regnskabspraksis.

Leverede MW

Leverede MW er opgjort, som den installerede effekt af de vindmøller, der er overdraget til kunden i regnskabsperioden.

CO₂ besparelse af de leverede MW

CO₂ besparelsen er beregnet på grundlag af en kapacitetsfaktor på 30 pct. for de leverede MW, en forventet levetid på 20 år for de leverede MW og en standardfaktor for den gennemsnitlige udledning af CO₂ i Europa for elektricitet på 548 g CO₂/kWh.

Metaller og øvrige råvarer mv.

Metaller og andre råvarer er opgjort på basis af forbrugstræk fra lager til henholdsvis produktion i første produktionsled og til servicering af møller, som registreret i virksomhedens ordinære registreringssystemer. Forbrugsstoffer er opgjort på grundlag af leverandøropgørelser respektive egne fortegnelser om leverede mængder i regnskabsåret indsamlet decentralt per anlægsområde. Relevans er fastlagt med udgangspunkt i primært myndighedsgodkendelser; efterfulgt af en udvælgelse i relation til væsentlige forbrugte mængder i forhold til de på anlægsområderne gennemførte aktiviteter.

Energiforbrug

El, gas og fjernvarme er målt grundlag af forbrugte mængder i henhold til direkte måleraflæsninger pr. anlægsområde med tilknyttede administrationer. Forbrug af el omfatter både ekstern købt el og forbrug produceret på egne vindmøller. Olie til opvarmning er opgjort på grundlag af eksternt indkøb reguleret for primo/ultimobeholdninger, mens brændstof til transport er opgjort på grundlag af leverandøropgørelser.

Vedvarende elektricitet er beregnet på grundlag af leverandøroplysninger.

Affald

Affald og herunder affald til genanvendelse, er opgjort på grundlag af modtagne vejesejeder fra affaldsmodtagere for leverancer gennemført i regnskabsperioden, bortset fra enkelte affaldstyper og ikke væsentlige mængder, som er skønnet på basis af abonnementsordning og lastvolumen.

Emission af CO₂

Emission af CO₂ er beregnet på grundlag af købte mængder brændstof til egne transportmidler og det direkte forbrug af olie og gas samt med anvendelse af aktuelle standardfaktorer offentliggjort af Energistyrelsen i Danmark.

Arbejdsmiljø

Arbejdsmiljø er målt for alle aktiviteter under den organisatoriske struktur.

Arbejdsulykker er opgjort på grundlag af registreringer af ulykker, der har forårsaget én dags fravær eller mere ud over tilskadekomstdagen. Ulykkesfrekvens er defineret som antal arbejdsulykker pr. 1 million arbejdstimer. Antal arbejdstimer er målt på baggrund af timedagssedler registreret i lønssystemet.

Sygefraværstimer er defineret som fraværstimer som følge af sygdom; eksklusive fravær foranlediget af arbejdsulykker, barsel og barnets første sygedag. Sygefravær er målt på baggrund af registreringer i lønssystemet ud fra henholdsvis timedagssedler (timelønnede) og fraværregistreringsskemaer (funktionærer).

Naboklager

Naboklager er opgjort som det antal klager, der er modtaget, og som har ført til drifts- eller indretningsmæssige ændringer på de respektive anlægsområder.

Overskridelser af egenkontrolvilkår

Overskridelser af egenkontrolvilkår er opgjort som de vilkår, hvorom der er krav om måling, og hvor målingen har vist en overskridelse.

Miljøuheld

Miljøuheld er opgjort som de indtrufne uheld, hvorom der skal eller er sket anmeldelse til myndighederne.

Ledelsessystem

Procentdel af Vestas, der er certificeret efter henholdsvis ISO 14001 og OHSAS 18001, er opgjort i forhold til antal medarbejdere tilknyttet de certificerede afdelinger.

Ledelsens påtegning

Direktion og bestyrelse har dags dato behandlet og godkendt årsrapporten for 2005 for Vestas Wind Systems A/S.

Koncernregnskabet aflægges i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU, og årsregnskabet for moderselskabet aflægges i overensstemmelse med årsregnskabsloven. Årsrapporten er herudover udarbejdet i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber. Vi anser den valgte regnskabspraksis for hensigtsmæssig, således at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2005 samt af resultatet af koncernens og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 2005.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Randers, den 29. marts 2006

Direktion

Ditlev Engel
Koncernchef (CEO)

Henrik Nørremark
Koncernøkonomidirektør (CFO)

Bestyrelse

Bent Erik Carlsen
Formand

Arne Pedersen

Svend Åge D. Andersen

Torsten Erik Rasmussen

Freddy Frandsen

Kim Hvid Thomsen

Jørgen Huno Rasmussen

Jørn Ankær Thomsen

Sussie Dvinge Agerbo

Revisionspåtegning på årsrapporten 2005

Til aktionærerne i Vestas Wind Systems A/S

Vi har revideret årsrapporten for Vestas Wind Systems A/S for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2005. Revisionen har ikke omfattet ikke-finansielle oplysninger om miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer på siderne 55-57 og 102, hvorom der er afgivet særskilt erklæring på side 105. Koncernregnskabet aflægges efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU, og årsregnskabet for moderselskabet aflægges efter den danske årsregnskabslov. Årsrapporten aflægges herudover i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Selskabets ledelse har ansvaret for årsrapporten. Vort ansvar er på grundlag af vor revision at udtrykke en konklusion om årsrapporten.

Den udførte revision

Vi har udført vor revision i overensstemmelse med internationale og danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi tilrettelægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation. Revisionen omfatter stikprøvevis undersøgelse af information, der understøtter de i årsrapporten anførte beløb og oplysninger. Revisionen omfatter endvidere stillingtagen til den af ledelsen anvendte regnskabspraksis og til de væsentlige skøn, som ledelsen har udøvet, samt vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten. Det er vor opfattelse, at den udførte revision giver et tilstrækkeligt grundlag for vor konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vor opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2005 samt af resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2005 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Det er endvidere vor opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2005 samt af resultatet af moderselskabets aktiviteter for regnskabsåret 1. januar - 31. december 2005 i overensstemmelse med den danske årsregnskabslov og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Herning, den 29. marts 2006

Århus, den 29. marts 2006

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionsinteressentskab

KPMG C.Jespersen

Statsautoriseret Revisionsinteressentskab

Carsten Gerner
statsaut. revisor

Niels Jørgen Lodahl
statsaut. revisor

Jesper Koefoed
statsaut. revisor

Torben Ahle Pedersen
statsaut. revisor

Revisors erklæring vedrørende miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer for 2005

Vi har foretaget en vurdering af Vestas Wind Systems A/S' miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer for 2005, som omfatter siderne 55-57 og 102 i årsrapport 2005.

Kriterier for udarbejdelse af rapportering om miljø- og arbejdsmiljømæssige forhold

På side 55 i årsrapport 2005 er oplyst om ledelsens begrundelse for valg af miljø- og arbejdsmiljømæssige forhold, der er relevante at integrere i årsrapporten, og hvilken andel af koncernen, som denne rapportering omfatter. Miljø- og arbejdsmiljømæssige data er indarbejdet i årsrapport 2005 efter den på side 102 beskrevne anvendte regnskabspraksis for rapportering om miljø- og arbejdsmiljømæssige nøgletal og indikatorer.

Selskabets ledelse har ansvaret for udarbejdelsen af rapporteringen om miljø- og arbejdsmiljømæssige forhold. Vort ansvar er på grundlag af vor vurdering at udtrykke en konklusion om rapporteringen om miljø- og arbejdsmiljømæssige forhold.

Det udførte arbejde

Vi har tilrettelagt og udført vort arbejde i overensstemmelse med den internationale erklæringsstandard ISAE 3000 (andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger) med det formål at opnå høj grad af sikkerhed for, at de på siderne 55-57 oplyste data mv. for de omfattede anlægsområders aktiviteter er opgjort i overensstemmelse med de anførte kriterier for udarbejdelse af rapporteringen om miljø- og arbejdsmiljømæssige forhold.

Vort arbejde har ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko omfattet regnskabstekniske analyser, forespørgsler og stikprøvevis test af systemer, data og underliggende dokumentationsmateriale, herunder kontrol af, om de anførte retningslinjer for måling og opgørelse af data er fulgt. Vi har endvidere vurderet det interne registrerings- og rapporteringssystemes hensigtsmæssighed som grundlag for ensartet registrering og rapportering af miljø- og arbejdsmiljømæssige data for de omfattede anlægsområder.

Konklusion

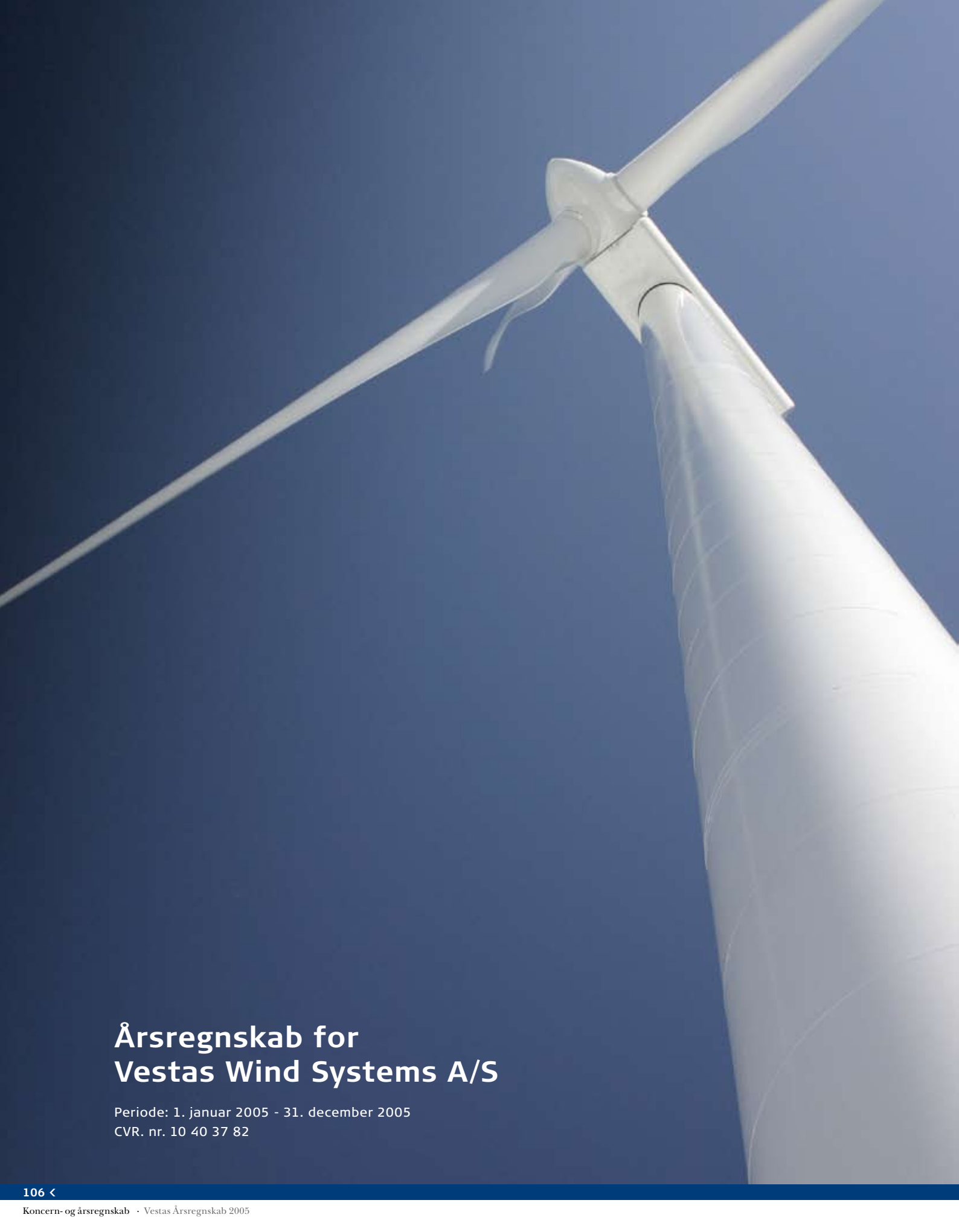
Efter vor opfattelse er de miljø- og arbejdsmiljømæssige data mv., der er integreret på siderne 55-57 i årsrapport 2005, opgjort i overensstemmelse med de anførte kriterier.

Herning, den 29. marts 2006

PricewaterhouseCoopers
Statsautoriseret Revisionsinteressentskab

Niels Jørgen Lodahl
statsaut. revisor

Birgitte Mogensen
statsaut. revisor



Årsregnskab for Vestas Wind Systems A/S

Periode: 1. januar 2005 - 31. december 2005
CVR. nr. 10 40 37 82

Anvendt regnskabspraksis for Vestas Wind Systems A/S

Årsrapporten er aflagt i overensstemmelse med den danske årsregnskabslovs bestemmelser for klasse D-virksomheder, samt de krav Københavns Fondsbørs i øvrigt stiller til regnskabsaflægelse for børsnoterede selskaber.

Moderselskabets funktionelle valuta er danske kroner (DKK), men af hensyn til koncernens internationale relationer er årsrapporten præsenteret i euro (EUR).

For anvendt regnskabspraksis henvises der til Koncernens regnskabspraksis på side 60-66 i koncernårsrapporten. Posternes benævnelse i moderselskabets årsrapport svarer til årsregnskabslovens (ÅRL) bestemmelser men indholdsmæssigt svarer de til anvendt regnskabspraksis ifølge IFRS. Der henvises til afsnittet "Terminologi" nedenfor for en beskrivelse af væsentlige forskelle i posternes benævnelse mellem ÅRL og IFRS.

Moderselskabets regnskabspraksis afviger dog fra koncernens på følgende punkter:

Kapitalandele i dattervirksomheder

Kapitalandele i dattervirksomheder indregnes og måles i moderselskabets årsrapport efter den indre værdis metode.

Ved køb af dattervirksomheder opgøres på anskaffelsestidspunktet forskellen mellem anskaffelsessum og den regnskabsmæssige indre værdi i den købte virksomhed, efter at de enkelte aktiver og forpligtelser er reguleret til dagsværdi (overtagelsesmetoden) og under hensyntagen til indregning af eventuelle omstrukturingshensættelser vedrørende den overtagne virksomhed. Positive forskelsbeløb i forbindelse med erhvervelse af kapitalandele i dattervirksomheder medregnes under posten "Kapitalandele i tilknyttede virksomheder".

I resultatopgørelsen indregnes den forholdsmæssige andel af resultat før skat for året med fradrag af afskrivning af goodwill under posten "Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder før skat", mens andel i dattervirksomhedernes skat medregnes i posten "Selskabsskat".

I balancen indregnes under posten „Kapitalandele i tilknyttede virksomheder” den forholdsmæssige ejerandel af virksomhedernes regnskabsmæssige indre værdi opgjort efter moderselskabets regnskabspraksis med fradrag eller tillæg af urealiserede koncern-interne avancer eller tab og med tillæg af resterende værdi af positiv forskelsværdi (goodwill).

Dattervirksomheder med negativ regnskabsmæssig værdi måles til EUR 0, og et eventuelt tilgodehavende hos disse nedskrives med moderselskabets andel af den negative indre værdi. Såfremt moderselskabet har en retlig eller faktisk forpligtelse til at dække virksomhedens underbalance, indregnes en hensættelse hertil.

Den samlede nettoopskrivning af kapitalandele i dattervirksomheder henlægges via overskudsdisponeringen til en "Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode" under egenkapitalen.

Fortjenste eller tab ved afhændelse eller afvikling af dattervirksomheder opgøres som forskellen mellem salgsprisen eller afviklingsprisen og den regnskabsmæssige værdi af nettoaktiver på salgstidspunktet inklusive ikke afskrevet goodwill samt forventede omkostninger til salg eller afvikling. Fortjeneste eller tab indregnes i resultatopgørelsen.

Goodwill

Goodwill indregnes under posten "Goodwill" eller i posten "Kapitalandele i tilknyttede virksomheder" og afskrives over den vurderede økonomiske brugstid, der fastlægges på baggrund af ledelsens erfaringer inden for de enkelte forretningsområder. Goodwill afskrives lineært over afskrivningsperioden, der udgør op til 20 år og vil være længst for strategisk erhvervede virksomheder med en langsigtet indtjeningsprofil.

Terminologi

nettoomsætning (ÅRL) = omsætning (IFRS)

anlægsaktiver (ÅRL) = langfristede aktiver (IFRS)

omsætningaktiver (ÅRL) = kortfristede aktiver (IFRS)

hensatte forpligtelser (ÅRL) = langfristede respektive kortfristede forpligtelser (IFRS)

langfristede gældsforpligtelser (ÅRL) = langfristede forpligtelser (IFRS)

kortfristede gældsforpligtelser (ÅRL) = kortfristede forpligtelser (IFRS)

Resultatopgørelse 1. januar - 31. december for Vestas Wind Systems A/S

mio. EUR	Note	2005	2004
Nettoomsætning	1	267,1	38,9
Produktionsomkostninger	2	<u>(386,3)</u>	<u>(187,1)</u>
Bruttoresultat		(119,2)	(148,2)
Salgs- og distributionsomkostninger	2	(4,1)	(4,7)
Administrationsomkostninger	2, 3	<u>(81,3)</u>	<u>(33,5)</u>
Resultat af ordinær primær drift		(204,6)	(186,4)
Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	4	67,7	77,3
Finansielle indtægter- og omkostninger (netto)	5	<u>(38,9)</u>	<u>2,4</u>
Resultat før skat		(175,8)	(106,7)
Selskabsskat	6	<u>(33,3)</u>	<u>28,8</u>
Årets resultat		(209,1)	(77,9)
Forslag til resultatdisponering:			
Reserve for opskrivning efter den indre værdis metode		26,0	63,3
Overført resultat		<u>(235,1)</u>	<u>(141,2)</u>
Årets resultat		(209,1)	(77,9)

Balance 31. december for Vestas Wind Systems A/S – Aktiver og passiver

mio. EUR	Note	2005	2004
Immaterielle anlægsaktiver	7	155,7	141,9
Materielle anlægsaktiver	8	141,3	152,9
Finansielle anlægsaktiver	9	1.105,6	1.076,8
Anlægsaktiver i alt		1.402,6	1.371,6
Varebeholdninger	10	0,2	1,0
Tilgodehavender fra salg	11	0,3	2,3
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		546,2	406,7
Andre tilgodehavender	11	12,2	70,8
Selskabsskat		1,5	1,0
Udskudt skat	12	16,2	4,9
Periodeafgrænsningsposter		1,7	14,1
Tilgodehavender i alt		578,1	499,8
Likvide beholdninger		0,2	108,3
Omsætningsaktiver i alt		578,5	609,1
Aktiver i alt		1.981,1	1.980,7
Aktiekapital		23,5	23,5
Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode		125,4	91,8
Overført resultat		780,1	1.031,1
Egenkapital i alt		929,0	1.146,4
Garantiforpligtelser	13	135,6	0,0
Andre hensatte forpligtelser	14	5,8	19,7
Hensatte forpligtelser		141,4	19,7
Gæld til realkreditinstitutter	15	60,4	89,5
Kreditinstitutter	15	354,2	353,3
Langfristede gældsforpligtelser i alt		414,6	442,8
Kortfristet del af gæld til realkredit- og kreditinstitutioner	15	7,8	22,9
Bankgæld		37,7	0,0
Leverandører af varer og tjenesteydelser		19,6	18,1
Gæld til tilknyttede virksomheder		378,7	310,1
Anden gæld		52,3	20,7
Kortfristede gældsforpligtelser i alt		496,1	371,8
Gældsforpligtelser i alt		910,7	814,6
Passiver i alt		1.981,1	1.980,7
Pantsætninger og sikkerhedsstillelser	16		
Kontraktlige forpligtelser	17		
Eventualforpligtelser	18		
Transaktioner med nærtstående parter	19		
Valuta- og renterisici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter	20		
Efterfølgende begivenheder	21		

Egenkapitalopgørelse 1. januar - 31. december for Vestas Wind Systems A/S (mio. EUR)

	2005				I alt
	Aktiekapital	Overkurs ved emission	Reserve efter den indre værdis metode	Overført resultat	
Egenkapital 1. januar	23,5	0,0	91,8	1.031,1	1.146,4
Valutakursregulering vedrørende omregning til euro	0,0	0,0	(0,3)	(3,0)	(3,3)
Valutakursregulering vedrørende udenlandske enheder	0,0	0,0	7,9	0,0	7,9
Tilbageførsel af dagsværdireguleringer af afdækningsinstrumenter, indregning i resultatopgørelsen	0,0	0,0	0,0	(9,7)	(9,7)
Dagsværdireguleringer af afdækningsinstrumenter	0,0	0,0	0,0	(8,5)	(8,5)
Skat af egenkapitalbevægelser	0,0	0,0	0,0	5,3	5,3
Årets resultat	0,0	0,0	26,0	(235,1)	(209,1)
Egenkapital 31. december	23,5	0,0	125,4	780,1	929,0
	2004				I alt
	Aktiekapital	Overkurs ved emission	Reserve efter den indre værdis metode	Overført resultat	
Egenkapital 1. januar	14,1	40,4	96,1	462,7	613,3
Ændring i anvendt regnskabspraksis	0,0	0,0	(65,6)	0,0	(65,6)
Korrigeret egenkapital 1. januar 2004	14,1	40,4	30,5	462,7	547,7
Valutakursregulering vedrørende omregning til euro	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5
Valutakursregulering vedrørende udenlandske enheder	0,0	0,0	(2,0)	0,0	(2,0)
Kapitalforhøjelse, køb af virksomhed	3,5	384,1	0,0	0,0	387,6
Kapitalforhøjelse, kontant	5,9	277,3	0,0	0,0	283,2
Tilbageførsel af dagsværdireguleringer af afdækningsinstrumenter, indregning i resultatopgørelsen	0,0	0,0	0,0	0,8	0,8
Dagsværdireguleringer af afdækningsinstrumenter	0,0	0,0	0,0	9,7	9,7
Skat af egenkapitalbevægelser	0,0	0,0	0,0	(3,2)	(3,2)
Årets resultat	0,0	0,0	63,3	(141,2)	(77,9)
Overført	0,0	(701,8)	0,0	701,8	0,0
Egenkapital 31. december	23,5	0,0	91,8	1.031,1	1.146,4

Overført resultat er disponibel til udlodning. I overført resultat er indholdt overkurs ved emission på EUR 701,8 mio, der som følge af ændringer i den danske aktieselskabslov ikke længere skal bindes på en særskilt reserve.

Ingen aktier er tillagt særlige rettigheder. For information vedrørende udvikling i aktiekapital henvises til note 21 i koncernregnskabet.

Noter – Resultatopgørelse for Vestas Wind Systems A/S (mio. EUR)

	2005	2004
1 Nettoomsætning		
Moderselskabets omsætning består hovedsageligt af viderefaktureret fragt, men omfatter også service-, management fee samt royalty- og lejeindtægter fra andre selskaber i koncernen.		
2 Personaleomkostninger		
Personaleomkostninger udgør følgende beløb:		
Lønninger og gager	53,2	29,8
Pensionsbidrag	3,1	1,0
Andre udgifter til socialsikring	0,3	0,3
	56,6	31,1
For information vedrørende vederlag til direktion og bestyrelse i moderselskabet henvises til note 6 i koncernårsrapporten. Pensionsordninger i moderselskabet består udelukkende af bidragsbaserede ordninger, og selskabet bærer derfor ikke den aktuarmæssige og investeringsmæssige risiko. For aktiebaserede vederlæggelsesordninger henvises til note 31 i koncernårsrapporten.		
Gennemsnitligt antal beskæftigede medarbejdere	876	479
3 Honorar til generalforsamlingsvalgt revisor		
Revision:		
PricewaterhouseCoopers	0,6	0,4
KPMG C.Jespersen	0,6	0,1
	1,2	0,5
Andre ydelser end revision:		
PricewaterhouseCoopers	0,9	1,7
KPMG C.Jespersen	0,5	0,8
	1,4	2,5
	2,6	3,0
4 Resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder		
Andel af resultat i tilknyttede virksomheder	77,5	99,9
Ændring i intern avance	4,5	(10,7)
Afskrivning goodwill	(14,3)	(11,9)
	67,7	77,3
5 Finansielle indtægter og omkostninger		
Renteindtægter fra tilknyttede virksomheder	28,0	23,8
Renteomkostninger til tilknyttede virksomheder	(4,5)	(9,6)
Valutakursreguleringer	(40,6)	8,2
Øvrige finansielle indtægter	2,3	3,2
Øvrige finansielle omkostninger	(24,1)	(23,2)
	(38,9)	2,4
6 Selskabsskat		
Aktuel skat af årets resultat	(0,2)	0,1
Udskudt skat af årets resultat	43,4	27,6
Skat af resultat af kapitalandele i tilknyttede virksomheder	(39,1)	1,1
Regulering vedrørende tidligere år (netto)	(37,4)	0,0
Selskabsskat i resultatopgørelsen	(33,3)	28,8

Noter – Balance for Vestas Wind Systems A/S (mio. EUR)

7 Immaterielle anlægsaktiver

	2005			
	Udviklings- projekter	Goodwill	Udviklings- projekter under udførelse	I alt
Kostpris 1. januar	91,7	19,2	85,4	196,3
Valutakursreguleringer	(0,3)	(0,1)	(0,3)	(0,7)
Tilgang	0,0	0,0	48,5	48,5
Afgang	0,0	0,0	(8,8)	(8,8)
Overført	59,3	0,0	(59,3)	0,0
Kostpris 31. december	150,7	19,1	65,5	235,3
Afskrivninger 1. januar	53,6	0,8	0,0	54,4
Valutakursreguleringer	(0,2)	0,0	0,0	(0,2)
Årets afskrivninger	24,4	1,0	0,0	25,4
Årets nedskrivninger	0,0	0,0	5,8	5,8
Tilbageførte afskrivninger på årets afgang	0,0	0,0	(5,8)	(5,8)
Afskrivninger 31. december	77,8	1,8	0,0	79,6
Regnskabsmæssig værdi 31. december	72,9	17,3	65,5	155,7
Afskrives over	3-5 år	5-20 år		

8 Materielle anlægsaktiver

	2005				
	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Materielle anlægsaktiver under udførelse	I alt
Kostpris 1. januar	147,8	19,9	24,6	5,4	197,7
Valutakursreguleringer	(0,4)	(0,1)	(0,1)	0,0	(0,6)
Tilgang	2,0	2,8	2,0	1,9	8,7
Afgang	(1,0)	(8,6)	(9,6)	0,0	(19,2)
Overført	3,6	0,3	1,5	(5,4)	0,0
Kostpris 31. december	152,0	14,3	18,4	1,9	186,6
Afskrivninger 1. januar	22,8	9,3	12,7	0,0	44,8
Valutakursreguleringer	(0,1)	0,0	0,0	0,0	(0,1)
Årets afskrivninger	5,4	5,1	4,7	0,0	15,2
Tilbageførte afskrivninger på årets afgang	0,0	(6,7)	(7,9)	0,0	(14,6)
Overført	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Afskrivninger 31. december	28,1	7,7	9,5	0,0	45,3
Regnskabsmæssig værdi 31. december	123,9	6,6	8,9	1,9	141,3
Heraf indgår finansielt leasede aktiver med	21,3	0,0	3,4	0,0	24,7
Afskrives over	25-40 år	3-10 år	3-5 år		

Samlet ejendomsværdi af selskabets ejendomme til seneste offentlige vurdering udgør EUR 60,8 mio.

Noter – Balance for Vestas Wind Systems A/S (mio. EUR)

9 Finansielle anlægsaktiver

	2005			
	Kapitalandele i tilknyttede virksomheder	Tilgodehavender hos associerede virksomheder	Andre værdipapirer	I alt
Kostpris 1. januar	982,0	0,7	2,4	985,1
Valutakursreguleringer	(2,9)	0,0	0,0	(2,9)
Tilgang	0,0	0,0	0,0	0,0
Afgang	(1,4)	0,0	0,0	(1,4)
Kostpris 31. december	977,7	0,7	2,4	980,8
Værdireguleringer 1. januar	177,2	(0,2)	0,0	177,0
Primo værdireguleringer ved overgang til IFRS	(85,4)	0,0	0,0	(85,4)
Valutakursreguleringer	7,6	0,0	0,0	7,6
Værdireguleringer	0,0	0,0	(0,4)	(0,4)
Årets resultatandele før skat	77,5	0,0	0,0	77,5
Skat af resultatandele	(39,1)	0,0	0,0	(39,1)
Udbytte	(2,6)	0,0	0,0	(2,6)
Afskrivning af goodwill	(14,3)	0,0	0,0	(14,3)
Ændring af intern avance	4,5	0,0	0,0	4,5
Værdireguleringer 31. december	125,4	(0,2)	(0,4)	124,8
Regnskabsmæssig værdi 31. december	1.103,1	0,5	2,0	1.105,6
Resterende positivt forskelsbeløb, der indgår i ovenstående regnskabsmæssige værdi udgør pr. 31. december	257,9			

Virksomhederne i Vestas-koncernen er angivet på side 100-101 i koncernregnskabet.

10 Varebeholdninger

	2005	2004
Råvarer og hjælpematerialer	0,1	0,0
Varer under fremstilling	0,0	0,1
Fremstillede færdigvarer	0,1	0,9
	0,2	1,0

11 Tilgodehavender

Regnskabsmæssig værdi af tilgodehavender svarer tilnærmelsesvis til dagsværdi.

Noter – Balance for Vestas Wind Systems A/S (mio. EUR)

12 Udskudt skat

	2005	2004
Udskudt skat 1. januar	4,9	(41,2)
Afgang ved spaltning	0,0	21,7
Udskudt skat på årets resultat	43,4	27,6
Skat af egenkapitalposter	5,3	(3,2)
Regulering vedrørende tidligere år	(37,4)	0,0
Udskudt skat (netto) 31. december	16,2	4,9

13 Garantihensættelser

Garantihensættelser 1. januar	0,0	42,9
Overført til datterselskaber	0,0	(42,9)
Årets hensættelser	216,9	0,0
Årets forbrug	(81,3)	0,0
Garantihensættelser 31. december	135,6	0,0

Forfaldstidspunkterne for garantihensættelser forventes at blive:

0-1 år	84,8	0,0
1-5 år	50,8	0,0
	135,6	0,0

Vestas yder normalt en 2-5 årig produktgaranti på nye produkter. Garantihensættelsen på hvert enkelt salg afhænger af produkttype og garantiperiodens længde. Efterfølgende foretages periodisk måling på baggrund af en samlet vurdering af hensættelsesbehovet.

14 Andre hensatte forpligtelser

Andre hensatte forpligtelser 1. januar	19,7	16,8
Valutakursreguleringer	(0,1)	0,0
Årets andre hensatte forpligtelser	0,0	44,8
Årets forbrug af andre hensatte forpligtelser	(13,3)	(36,9)
Regulering til tidligere foretagne andre hensatte forpligtelser	(0,5)	(5,0)
Andre hensatte forpligtelser 31. december	5,8	19,7

Forfaldstidspunkterne for andre hensatte forpligtelser forventes at blive:

0-1 år	0,0	7,4
> 1 år	5,8	12,3
	5,8	19,7

Noter – Balance for Vestas Wind Systems A/S (mio. EUR)

15 Langfristede gældsforpligtelser

Kortfristet del af langfristede gældsforpligtelser fordeles således:

Realkreditinstitutter

Kreditinstitutter

Langfristede forpligtelser fordeler sig således:

1-5 år

> 5 år

Vejet effektiv rentesats pr. balancedagen

2005	2004
5,1	6,5
<u>2,7</u>	<u>16,4</u>
<u>7,8</u>	<u>22,9</u>
360,4	343,1
<u>54,2</u>	<u>99,7</u>
<u>414,6</u>	<u>442,8</u>
4,4%	2,9%

Forpligtelser vedrørende finansielt leasede aktiver indgår således i gæld til realkredit- og kreditinstitutter:

	2005			2004		
	Leasingydelse	Rente	Regnskabs- mæssig værdi	Leasingydelse	Rente	Regnskabs- mæssig værdi
0-1 år	3,5	0,8	2,7	4,6	0,9	3,7
1-5 år	7,4	2,5	4,9	9,8	2,8	7,1
> 5 år	<u>25,9</u>	<u>6,2</u>	<u>19,7</u>	<u>28,3</u>	<u>7,7</u>	<u>20,6</u>
	<u>36,8</u>	<u>9,5</u>	<u>27,3</u>	<u>42,7</u>	<u>11,4</u>	<u>31,4</u>

Moderselskabets finansielle leasingaftaler vedrører i det væsentligste administrations- og produktionsbygninger, servicebiler og edb-udstyr.

Noter – Supplerende oplysninger for Vestas Wind Systems A/S (mio. EUR)

	2005	2004
16 Pantsætninger og sikkerhedsstillelser		
Til sikkerhed for selskabets prioritetsgæld er der udstedt ejerpantebreve og skadesløs-breve i grunde og bygninger, produktionsanlæg og maskiner samt andre anlæg, driftsmateriel og inventar.		
Selskabet har yderligere udstedt ejerpantebreve og skadesløsbreve, der giver pant i ovenstående ejendomme. Disse ejerpantebreve og skadesløsbreve er alle i selskabets besiddelse.		
Samlet prioritetsgæld	65,5	96,0
Ejerpantebreve og skadesløsbreve vedr. selskabets prioritetsgæld		
Nominelt værdi af ejerpantebreve og skadesløsbreve	37,9	37,9
Regnskabsmæssig værdi af pantsatte aktiver	102,6	102,3
Yderligere ejerpantebreve og skadesløsbreve som er i selskabets besiddelse	38,2	38,3
17 Kontraktlige forpligtelser		
Leasingforpligtelsen vedrørende operationel leasing omfatter leasede bygninger samt biler og forfalder:		
0-1 år	3,4	4,3
1-5 år	16,4	18,1
> 5 år	0,0	5,7
Operationelle leasingaftaler omfatter uopsigelige operationelle aftaler vedrørende bygninger, biler og kontorinventar. De væsentligste forpligtelser omfatter bygninger.		
18 Eventualforpligtelser		
Afgivne arbejds- og betalingsgarantier	579,8	171,3
Kaution for tilknyttede virksomheders bankgæld	108,3	84,2
Kaution for lånefinansiering og sikkerhedsstillelser i vindkraftprojekter	0,6	0,6
Herudover stiller moderselskabet arbejdsgarantier ifbm. projektleverancer i dattervirksomheder samt dattervirksomheders garantiforpligtelser over for kunder.		
For verserende retssager, henvises til note 36 i koncernregnskabet.		
19 Transaktioner med nærtstående parter		
For transaktioner med nærtstående parter henvises til note 32 i koncernregnskabet.		
20 Valuta- og renterisici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter		
For valuta- og renterisici samt anvendelse af afledte finansielle instrumenter henvises til note 37 i koncernregnskabet.		
21 Efterfølgende begivenheder		
For efterfølgende begivenheder henvises til note 38 i koncernregnskabet.		



Aktionær- og børsforhold

Vestas Wind Systems A/S' (selskabet) aktiekapital består af én aktiekasse. Aktierne er noteret på Københavns Fondsbørs A/S. Omsætningen af selskabets aktier på Københavns Fondsbørs beløb sig til DKK 50 mia. i 2005. Aktien sluttede året i kurs DKK 103,45 sammenlignet med kurs DKK 65,22 ultimo 2004 og blev den femte mest handlede aktie på Københavns Fondsbørs.

Ejerforhold

Selskabets samlede aktiekapital er på DKK 174.911.173.

Ved årets udgang havde selskabet 81.573 navnenoterede aktionærer, der repræsenterede 93,1 pct. af aktiekapitalen. Antallet af navnenoterede aktionærer er faldet ca. 7,6 pct. fra udgangen af 2004 til udgangen af 2005.

I henhold til Aktieselskabslovens § 28, stk. a og b, har følgende aktionærer meddelt selskabet, at de ejer mere end 5 pct. af aktiekapitalen:

- Franklin Resources, Inc., USA (16,29 pct. pr. 20. marts 2006)
- Arbejdsmarkedets Tillægspension (ATP), Danmark (6,68 pct. pr. 9. marts 2006)

Pr. 31. december 2005 ejede medlemmer af selskabets bestyrelse i alt 336.947 stk. Vestas-aktier og direktionen ejede 3.437 stk. Vestas-aktier, se note 31 i koncernårsregnskabet.

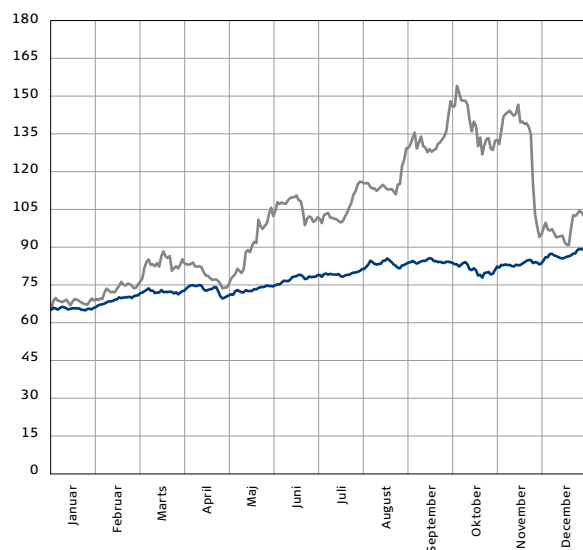
Aktieindeks

Vestas-aktien er optaget i følgende aktieindeks:

- OMXC20-indekset

Kursudvikling for Vestas-aktien 2005

Officiel kurs (DKK)



■ Beregnet kursudvikling såfremt Vestas-aktien havde fulgt udviklingen i OMXC20-indekset siden 1. januar 2005.

■ Kursudvikling for Vestas-aktien 2005.

- Morgan Stanley Capital International (MSCI) Denmark Index, Europe Index og World Index
- Dow Jones Sustainability World Indexes (DJSI World)
- Dow Jones STOXX Sustainability Indexes (DJSI STOXX)
- Dow Jones Stoxx Industrial Goods & Services Index (DJS Ig&S)
- Standard & Poor's EuroPlus Index, Europe 350 Index og Global 1200 Index
- FTSW4Good Europe Index og Global Index
- "nx-25" Naturaktienindex

Investor relations-politik

Et vigtigt led i Vestas' strategiske mål er at være en troværdig partner i alle sammenhænge. Dette indebærer blandt andet, at selskabet skal sikre rettidig og faktuel information om Vestas og vindindustrien. Desuden tilstræber Vestas at være synlig og tilgængelig for blandt andre nuværende og potentielle investorer, hvilket forventes at kunne fastholde interessen for Vestas-aktien på et højt niveau.

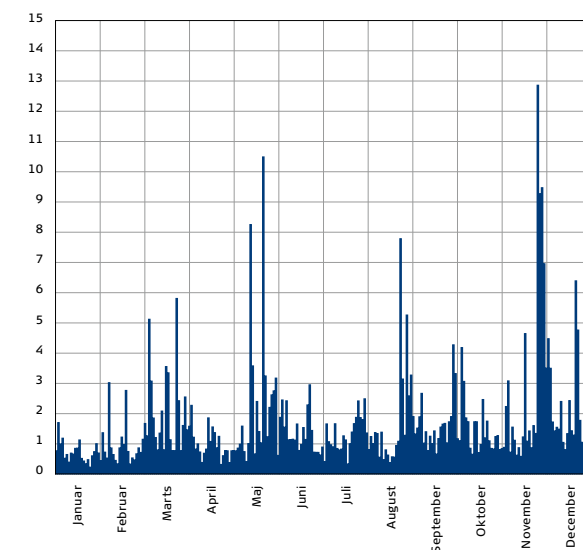
Investor relations-aktiviteter

I forbindelse med blandt andet regnskabsrapportering afholder Vestas informationsmøder for presse, analytikere og investorer og har i årets løb deltaget i en række investor- og analytiker-møder i Danmark, Storbritannien, Tyskland, USA, Sverige, Frankrig mv.

I andet kvartal 2006 afholder Vestas en kapitalmarkedsdag med deltagelse af analytikere, presse samt inden- og udenlandske investorer. Formålet med dagen er at øge kendskabet til og

Omsætning af Vestas-aktier 2005

Antal aktier (1.000 stk.)



Aktiekursen er i 2005 steget fra DKK 65,22 til DKK 103,45. Den gennemsnitlige daglige omsætning har i 2005 været ca. DKK 169,98 mio. svarende til en gennemsnitlig daglig omsætning på ca. 0,94 pct. af den aktuelle markedsværdi.

forståelsen for de udfordringer, der møder Vestas i disse år som følge af den omfattende vækst, der netop nu karakteriserer branchen.

Internet – www.vestas.com

Det er Vestas' målsætning, at selskabets hjemmeside på www.vestas.com skal være en komplet informationskilde for nuværende og potentielle investorer. På hjemmesiden findes blandt andet alle meddelelser til Københavns Fondsbørs og det seneste års regnskabspræsentationer samt diverse publikationer som fx produktbrochurer og magasinet VestasGlobal. Her findes også en oversigt over de investeringsbanker, som på analysesiden dækker Vestas-aktien.

For at give alle aktionærer mulighed for at følge selskabets informationsmøder og telefonkonferencer webcastes begivenhederne. Dermed får langt flere af selskabets nuværende og potentielle investorer mulighed for at følge, eller efterfølgende at gøre sig bekendt med, forløbet af konferencerne og informationsmøderne via www.vestas.com.

Generalforsamling

Ordinær generalforsamling afholdes den 25. april 2006 kl. 17.00 i Randershallen i Randers, Danmark.

Bestyrelsens nuværende fem eksterne medlemmer af bestyrelsen genopstiller til bestyrelsen. Med baggrund i selskabets størrelse og kompleksitet foreslås, at bestyrelsen udvides med et medlem. Bestyrelsen foreslår, at Kurt Anker Nielsen indvælges.

Bestyrelsen vil fremsætte forslag om at bemyndige selskabet til i tiden inden næste ordinære generalforsamling at erhverve egne aktier inden for en samlet pålydende værdi af i alt 10 pct. af selskabets aktiekapital.

Bestyrelsen vil endvidere fremsætte forslag om, at de eksisterende bemyndigelser i vedtægternes § 3 til at udstede nye aktier, medarbejderaktier og warrants forlænges således, at de udløber den 1. januar 2011. Bemyndigelsen i vedtægternes § 3, stk. 1 til at udstede nye aktier foreslås samtidig fornyet, således at aktiekapitalen kan forhøjes med nominelt DKK 18.500.000.

Endelig vil bestyrelsen foreslå, at vedtægternes § 4, stk. 2 ændres fra "Generalforsamlinger afholdes i selskabets hjemsteds-kommune eller i Københavns kommune ..." til "Generalforsamlinger afholdes i Region Midtjylland eller i Storkøbenhavns kommune ...".

Udbyttepolitik

Bestyrelsen har generelt til hensigt fremtidigt at indstille en udbytteprocent på 25-30 pct. af årets nettoresultat. Udlodning af udbytte vil dog altid ske under hensyntagen til koncernens planer for vækst og likviditetsbehov. Bestyrelsen indstiller til selskabets generalforsamling, at der for året 2005 ikke udbetales udbytte.



Investorforhold

Vestas Wind Systems A/S

Investor Relations
Alsvej 21
8900 Randers
Danmark

Peter Wenzel Kruse (tiltræder 1. maj 2006)

Vice President, Communication & IR

Tlf. +45 97 30 00 00

IR@vestas.com

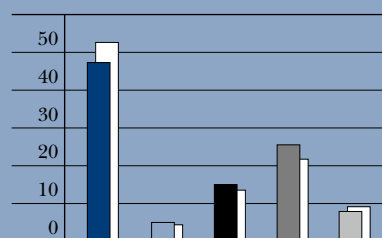
Aktionærservice

Interessenter, der ønsker at modtage fondsbørsmeddelelser, pressemeddelelser og lignende via e-mail kan tilmelde sig til Vestas' mailingliste på www.vestas.com under "Investor".

Finanskalender 2006

29. marts 2006	Offentliggørelse af Årsrapport 2005
4. april 2006	Indkaldelse til ordinær generalforsamling og udsendelse af Årsrapport 2005
25. april 2006	Ordinær generalforsamling
16. maj 2006	Offentliggørelse af kvartalsrapport første kvartal 2006
24. august 2006	Offentliggørelse af halvårsrapport 2006
22. november 2006	Offentliggørelse af kvartalsrapport tredje kvartal 2006

Aktier 2005/2004 (%)



	2005	2004
Danmark	47%	53%
Skandinavien ekskl. Danmark	5%	4%
Europa ekskl. Skandinavien	15%	13%
Øvrige	26%	22%
Ikke navnenoterede	7%	8%

Meddelelser til Københavns Fondsbørs

Udsendt i perioden fra den 1. januar 2005 til den 29. marts 2006

04.01.2005	01	Vestas' kvartalsopgørelse over Insideres besiddelse af Vestas-aktier pr. 1. januar 2005
21.01.2005	02	Supplerende information vedrørende direktørskiftet i Vestas Wind Systems A/S
28.01.2005	03	Tidspunkt for årsrapport og informationsmøder
28.02.2005	04	Vestas modtager ordre på 67 stk. V80-1,8 MW vindmøller til Texas, USA
03.03.2005	05	Vestas modtager ordre på 84 stk. V80-1,8 MW vindmøller til udvidelse af et projekt i Oklahoma, USA
15.03.2005	06	Vestas modtager endnu en stor ordre på V80-1,8 MW vindmøller i USA
21.03.2005	07	Vestas justerer forventningerne til 2004 og 2005
30.03.2005	08	Meddelelse vedrørende Årsrapport 2004
05.04.2005	09	Stor ordre på V82-1,65 MW vindmøller til et projekt i New York, USA
06.04.2005	10	Vestas modtager ordre på 23 stk. V80-2,0 MW vindmøller til Taiwan
25.04.2005	11	Generalforsamling i Vestas Wind Systems A/S den 25. april 2005 kl. 17.00
03.05.2005	12	Vestas modtager stor ordre på V82-1,65 MW vindmøller til levering i 2006 i USA
10.05.2005	13	Vestas modtager ordre på 41 stk. V52-850 kW vindmøller til Grækenland
11.05.2005	14	Telefonkonference den 26. maj 2005 kl. 15.00
26.05.2005	15	Kvartalsinformation – Første kvartal 2005
26.05.2005	16	Strategisk handlingsplan 2005 - 2008
31.05.2005	17	Vestas modtager ordre på 36 stk. V90-3,0 MW vindmøller til et hollandsk offshore projekt
10.06.2005	18	Vestas modtager ordre på 49 stk. V80-2,0 MW vindmøller til Sydkorea
23.06.2005	19	Vestas modtager ordrer på V90 vindmøller til Spanien
27.06.2005	20	Artikler i Berlingske Tidende den 25. og 26. juni 2005
30.06.2005	21	Vestas etablerer montagefabrik i Castilla y León i Spanien
07.07.2005	22	Vestas etablerer vingefabrik i Tianjin, Kina
15.07.2005	23	Vestas' positive forventninger til det italienske marked er blevet bekræftet
18.07.2005	24	Vestas vurderer mulighed for køb af visse aktiver fra leverandør af avancerede generatorer
22.07.2005	25	Vestas modtager ordre på 48 stk. V82-1,65 MW vindmøller til Australien
10.08.2005	26	Tidspunkt for halvårsrapport og informationsmøder
19.08.2005	27	Tysk selskab har udtaget stævning mod Vestas
25.08.2005	28	Delårsrapport for 1. halvår 2005 (1. januar – 30. juni 2005)
06.09.2005	29	Ledende Medarbejdes og deres nærtstående transaktioner med værdipapirer i Vestas Wind Systems A/S
16.09.2005	30	Vurdering af Enercon GmbH's stævning mod Vestas

04.10.2005	31	Vestas modtager stor ordre på V80-1,8 MW vindmøller til levering i USA i 2006
05.10.2005	32	Vestas køber visse aktiver fra leverandør af avancerede generatorer
06.10.2005	33	Vestas modtager ordrer på V80 vindmøller til Frankrig
19.10.2005	34	Vestas modtager endnu en ordre på V90-3,0 MW vindmøller til Portugal
28.10.2005	35	Vestas modtager ordre på 36 stk. V80-2,0 MW vindmøller til Skotland
03.11.2005	36	Vestas modtager en ordre på 25 stk. V90-3,0 MW vindmøller i Australien
10.11.2005	37	Tidspunkt for kvartalsinformation og informationsmøde
11.11.2005	38	Valg af selskabsrepræsentant til bestyrelsen i Vestas Wind Systems A/S
22.11.2005	39	Yderligere patentstridigheder med Enercon GmbH
24.11.2005	40	Kvartalsinformation – 3. kvartal 2005
30.11.2005	41	Vestas modtager ordre på 31 stk. V90-3,0 MW vindmøller til New Zealand
12.12.2005	42	Vestas modtager ordre på V90-3,0 MW vindmøller til Italien
20.12.2005	43	Vestas modtager sin største ordre nogensinde i USA på op til 800 MW til levering i 2006, 2007 og 2008
29.12.2005	44	Stor Vestas ordre til det franske marked
30.12.2005	45	Vestas modtager ordre på V90-2,0 MW vindmøller til Tyskland
02.01.2006	01	Vestas modtager ordre på 30 stk. V90-3,0 MW vindmøller i USA
06.01.2006	02	Vestas modtager ordre på 102,75 MW i Tyskland
16.01.2006	03	Endnu en stor ordre til Vestas i Tyskland
18.01.2006	04	Vestas modtager bekræftelse på ordre fra Horizon Wind Energy på yderligere 200 MW til levering i USA i 2007
19.01.2006	05	Vestas etablerer nacelle- og navmontagefabrik i Tianjin, Kina
31.01.2006	06	Tentativ finanskalender 2006
31.01.2006	07	Vestas modtager ordre på 44 MW i Tyskland
28.02.2006	08	Vestas modtager ordre på 45 stk. V90-2,0 MW vindmøller fra spansk developer
03.03.2006	09	Vestas modtager ordre på 29 stk. V80-2,0 MW vindmøller til New Zealand
14.03.2006	10	Vestas modtager nye ordrer til Spanien og Frankrig
15.03.2006	11	Vestas modtager endnu en stor ordre til Spanien
15.03.2006	12	Tidspunktet for årsrapport og informationsmøder
17.03.2006	13	Spekulationer vedr. opkøb af underleverandør
21.03.2006	14	Vestas modtager ordre i Italien
28.03.2006	15	Vestas modtager ordre på 70 MW i Spanien

Selskabsoplysninger

CVR-nr.

10 40 37 82

Selskabet

Vestas Wind Systems A/S

Alsvej 21
8900 Randers
Danmark

Bestyrelse

Bent Erik Carlsen, formand
Arne Pedersen
Kim Hvid Thomsen (medarbejdervalgt)
Svend Åge Damgaard Andersen (medarbejdervalgt)
Jørgen Huno Rasmussen
Torsten Erik Rasmussen
Jørn Ankær Thomsen
Freddy Frandsen
Sussie Dvinge Agerbo (medarbejdervalgt)

Direktion

Ditlev Engel, koncernchef (CEO)
Henrik Nørremark, koncernøkonomidirektør (CFO)

Advokat

GORRISEN FEDERSPIEL KIERKEGAARD

H.C. Andersens Boulevard 12
1553 København V
Danmark

Kromann Reumert

Sundkrogsgade 5
2100 København Ø
Danmark

Revision

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionsinteressentskab
Rønnebærvej 1
7400 Herning
Danmark

KPMG C.Jespersen

Statsautoriseret Revisionsinteressentskab
Værkmestergade 25
8100 Århus C
Danmark

Bank

Nordea Bank Danmark A/S

Strandgade 3
0900 København C
Danmark

Dresdner Kleinwort Wasserstein

Riverbank House
2 Swan Lane
London EC4R 3UX
Storbritannien

Société Generale

29, Boulevard Haussmann
75009 Paris
Frankrig

The Bank of Tokyo-Mitsubishi, Ltd.

12-15 Finsbury Circus
London EC2M 7BT
Storbritannien

Banco Español de Crédito

Paseo de la Castellana, 103
28046 Madrid
Spanien

Hovedkontor

Vestas Wind Systems A/S

Alsvej 21
8900 Randers
Danmark

Tlf. +45 97 30 00 00
Fax +45 97 30 00 01

vestas@vestas.com
www.vestas.com

Salgsenheder

Vestas Americas

1881 SW Naito Parkway
Suite 100
Portland, OR 97201
USA

Tlf. +1 503 327 2000
Fax +1 503 327 2001

vestas-americas@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Asia Pacific

Smed Sørensens Vej 1
6950 Ringkøbing
Danmark

Tlf. +45 97 30 00 00
Fax +45 97 30 62 50

vestas-asiapacific@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Central Europe

Otto-Hahn-Str. 2 - 4
25813 Husum
Tyskland

Tlf. +49 4841 971 0
Fax +49 4841 971 360

vestas-centraleurope@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Mediterranean East

Via Ariosto 12
Zona Industriale
74100 Taranto
Italien

Tlf. +39 099 4606 111
Fax +39 099 4606 301

vestas-mediterraneaneast@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Mediterranean West

Can Rabia, 3-5. Edificio B 4a planta.
Sarrià Forum
08017 Barcelona
Spanien

Tlf. +34 902 41 98 00
Fax +34 932 41 40 80

vestas-mediterraneanwest@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Northern Europe

Herningvej 5 - 7
6920 Videbæk
Danmark

Tlf. +45 97 30 00 00
Fax +45 97 30 22 73

vestas-northerneurope@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Offshore

Alsvej 21
8900 Randers
Danmark

Tlf. +45 97 30 00 00
Fax +45 97 30 00 01

www.vestas.com

Produktionsenheder

Vestas Blades

Smed Hansens Vej 19
6940 Lem
Danmark

Tlf. +45 97 30 00 00
Fax +45 97 30 66 23

vestas-blades@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Control Systems

Frankrigsvej 15
8450 Hammel
Danmark

Tlf. +45 97 30 86 00
Fax +45 97 30 86 01

vestas-controlsystems@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Nacelles

Smed Sørensens Vej 3
6950 Ringkøbing
Danmark

Tlf. +45 97 30 00 00
Fax +45 97 30 65 67

vestas-nacelles@vestas.com
www.vestas.com

Vestas Towers

Engdraget 20
6800 Varde
Danmark

Tlf. +45 97 30 00 00
Fax +45 97 30 56 10

vestas-towers@vestas.com
www.vestas.com

