

# ново nordisk årsrapport 2013

Reglen vi er  
nødt til at bryde

– Rule of Halves

Er fedme  
en sygdom?

– det er uden tvivl en  
voksende trussel mod  
verdenssundheden

Onesize  
passer ikke alle

– når det gælder  
behandling af diabetes

Hvis man  
skal beskrive  
Novo Nordisks  
**forretningsstrategi**  
med **ét ord**, må  
det være **'fokus'**



## 6 Resultater i 2013 og forventninger til 2014



Reglen vi er nødt til at bryde

# 22

## 16 Forretningsstrategi: 'Vores fokus er vores styrke'



Risici der kræver opmærksomhed

# 42



24 Onesize passer ikke alle



## 31 Novo Nordisks fem regioner



# Indhold

## Resultater i 2013

- 1 Brev fra bestyrelsesformanden
- 2 Brev fra den administrerende direktør
- 4 Novo Nordisk kort fortalt
- 6 Resultater i 2013 og forventninger til 2014
- 14 Hoved- og nøgletal

## Vores forretning

- 16 Forretningsstrategi: 'Vores fokus er vores styrke'
- 20 Oversigt over udviklingsprojekter
- 22 Reglen vi er nødt til at bryde
- 24 Onesize passer ikke alle
- 26 Gør noget ved diabetes hvor det betyder mest
- 28 Er fedme en sygdom?
- 30 En faktor for livet
- 31 Novo Nordisks fem regioner
- 36 En kompleks affære: Sådan produceres insulin
- 38 Et spørgsmål om tillid
- 42 Risici der kræver opmærksomhed

## God selskabsledelse, ledelse og aktier

- 44 Aktier og kapitalstruktur
- 46 God selskabsledelse
- 49 Aflønning
- 52 Bestyrelsen
- 54 Koncerndirektionen

## Finansielt, socialt og miljømæssigt regnskab

- 55 Finansielt, socialt og miljømæssigt koncernregnskab
- 104 Årsregnskab for moderselskabet
- 109 Ledelsens påtegning og revisors påtegninger

## Yderligere information

- 112 Mere information
- 113 Produktoversigt

Ledelsesberetningen som defineret i årsregnskabsloven findes på s. 1-54 og 94.

Årsrapporten publiceres på dansk og engelsk. I tilfælde af uoverensstemmelse mellem de to versioner er den danske tekst gældende.

# Brev fra bestyrelsesformanden

Sidste år, på Novo Nordisks årlige generalforsamling i marts, blev jeg valgt til formand for bestyrelsen efter at have været bestyrelsesmedlem siden 2005. Jeg er bæret og stolt over valget og vil gøre mit bedste for at leve op til det ansvar, der følger med opgaven.

Som bestyrelsesmedlem har jeg fulgt Novo Nordisks udvikling i en periode, der har været præget af et stadigt mere vanskeligt forretningsklima for lægemiddelindustrien. Det har været en spændende rejse. Novo Nordisk har leveret fremragende resultater, både med hensyn til økonomisk værdiskabelse for aktionærerne og i form af positive resultater til gavn for mennesker med diabetes.

Jeg og de øvrige medlemmer af Novo Nordisks bestyrelse er overbevist om, at Novo Nordisk vil fortsætte de særdeles gode resultater, selvom vi har haft et år, som – det må vi nok indse – vil blive husket for en række negative begivenheder: et såkaldt Warning Letter fra de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA), forsinkelse af Tresiba® (insulin degludec) i USA, spørgsmålstegn ved sikkerheden af den produktklasse, Victoza® tilhører, samt en større produkttilbagekaldelse.

Vores administrerende direktør, Lars Rebie Sørensen, fortæller mere om dette og om sine tanker om disse begivenheder på de følgende sider. Det er vigtigt for mig at nævne, at bestyrelsen har fulgt nøje op på hver enkelt af dem for at sikre, at ledelsen har taget de fornødne skridt til at minimere de negative konsekvenser og risikoen for gentagelse. Og det er vi helt overbevist om, at den har.

Bestyrelsen har desuden vurderet virksomhedens langsigtede strategi og fremtidsudsigter,

som vi gør hvert år. Er strategien realistisk? Er den ambitiøs? Råder virksomheden over de kompetencer og ressourcer, der skal til for at gennemføre strategien? Og hvis ja, giver strategien så Novo Nordisk de konkurrencefordele, der skal til for at få succes i en stærkt konkurrencepræget branche? Det er vi overbevist om, at den gør.

Vi har også set nærmere på styrken af koncerndirektionen og den øvrige topledelse og har gennemgået successionsplanlægningen for vigtige nøgleposter. Sammen med koncerndirektionen har vi vurderet virksomhedens organisatoriske styrker og svagheder. De steder, hvor vi er stødt på forhold, der kan blive en betydelig hindring for, at virksomheden når sine langsigtede mål, har vi fastlagt en handlingsplan.

Vi er overbevist om, at vi med Lars Rebie Sørensen og hans kolleger i koncerndirektionen har det nødvendige lederskab til at føre Novo Nordisks strategi ud i livet – og med succes. Det har været en fornøjelse at se, hvordan to nye medlemmer af koncerndirektionen uden problemer er blevet integreret i teamet, og hvordan gruppen af senior vice presidents er blevet udvidet med nye medlemmer, heraf flere fra vores store og meget succesfulde amerikanske datterselskab.

Bestyrelsen er også glad for at kunne annoncere forfremmelsen af Kåre Schultz, koncerndirektør med ansvar for produktion og salg, til viceadministrerende direktør. Udnævnelsen afspejler vigtigheden og kompleksiteten af hans organisation og hans succes i ledelsen heraf. I den nye rolle vil Kåre arbejde tæt sammen med Lars om planlægning af direktionens og bestyrelsens møder og få en mere udadvendt rolle.

Trods de udfordringer, Novo Nordisk stod overfor i 2013, har vi opfyldt de mål for omsætning og resultat, som vi meldte ud ved årets begyndelse. Omsætningen steg med 12% og driftsresultatet med 15%, begge opgjort i lokale valutaer. Vi har desuden gjort store fremskridt med vores vigtige udviklingsprojekter, hvilket lover godt for den fremtidige vækst og for virksomhedens evne til at nå de langsigtede mål.

På den baggrund vil bestyrelsen på generalforsamlingen den 20. marts 2014 foreslå en 25% stigning i udbyttebetalingen til 4,50 kr. pr. aktie a 0,20 kr. Bestyrelsen har desuden besluttet at iværksætte et nyt aktietilbagekøbsprogram på op til 15 mia. kr.

Endelig vil jeg gerne fremhæve to vigtige beslutninger, bestyrelsen har truffet for at udvise god selskabsledelse. Dels har vi nedsat et nomineringsudvalg til at fremme processen med at udpege kandidater til bestyrelsen, og dels har vi opstillet nye mål for mangfoldighed i bestyrelsen med hensyn til køn og nationalitet. [Læs mere om dette på s. 47.](#)

På bestyrelsens vegne vil jeg gerne udtrykke min anerkendelse af det lederskab, Lars Rebie Sørensen og hans kolleger i ledelsen har udvist, og af den store indsats og det engagement, der kendetegner hele Novo Nordisk-organisationen.



**Göran Ando**  
Bestyrelsesformand

# Brev fra den administrerende direktør

---

2013 var et godt, men også svært år for Novo Nordisk.

Lad mig starte med det svære. Som jeg nævnte i mit brev i årsrapporten for 2012, tog vi hul på 2013 med en ubehagelig kendsgerning om, at vi havde modtaget et såkaldt Warning Letter fra de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) efter en inspektion i en af vores insulinpåfyldningsfabrikker i Danmark.

Uafhængigt heraf modtog vi i februar et Complete Response Letter fra FDA, som udbad sig yderligere kardiovaskulære sikkerhedsdata, før de kunne afslutte vurderingen af vores registreringsansøgning for Tresiba® (insulin degludec). Tresiba® er Novo Nordisks nye basale insulin med en ultralang virkningsvarighed på over 42 timer.

For at gøre ondt værre opstod der i marts en debat, hvor nogle forskere rejste spørgsmål om, hvorvidt inkretinklassen af diabetes-medicin – den klasse, som vores meget succesfulde produkt Victoza® tilhører – giver øget risiko for bivirkninger i bugspytkirtlen. Selvom myndighederne senere konkluderede, at de foreliggende data ikke bekræfter denne mistanke, skabte debatten ængstelse blandt nogle af de patienter, der anvender disse produkter.

I oktober måtte vi tilbagekalde et antal batches af NovoMix® insulin i nogle europæiske lande, da vores egen kontrol havde vist, at en lille procentdel af produkterne i disse batches ikke levede op til specifikationerne for insulinstyrken.

Det var ikke lige den slags begivenheder, vi havde håbet på i året, hvor vi fejrede Novo Nordisks 90-års jubilæum – eller for den sags skyld i noget andet år. For Novo Nordisks medarbejdere, som sætter en meget stor ære i, at vores produkter er sikre og har den ønskede effekt, er den slags begivenheder rent ud sagt ubærlige.

Men de er samtidig også en god anledning til at lære og reflektere, og vi har lært – og lærer fortsat – af disse begivenheder. Lad mig nævne et par eksempler: Vi er i gang med at forbedre vores procedurer, der skal sikre, at vi til stadighed overholder de nyeste standarder for god fremstillingspraksis, og vi indsamler flere kardiovaskulære sikkerhedsdata end nogensinde før for at udelukke, at vores produkter forbindes med uacceptable risici.

Jeg ville ønske, jeg kunne sige, at begivenheder som dem, jeg her har beskrevet, aldrig vil ske igen, men jeg er ikke naiv. Selvfølgelig kan der komme virksomheder i modvind, men jeg tror på, at vi kommer styrket ud på den anden side.

Lad os se på nogle af de mere positive ting fra 2013. Det glæder mig at kunne sige, at vores strategiske produkter klarer sig godt på markedet. Tresiba® blev lanceret i Japan som det første land i februar



2013 og tegnede sig ved årets udgang for 8,6% af segmentet for langtidsvirkende insulin (basal insulin) målt på værdi. Tresiba® blev lanceret i flere andre lande i årets løb, og i alle lande, hvor produktet konkurrerer på lige vilkår med andre insulinprodukter, vinder det betydelige markedsandele.

Vores etablerede kerneprodukter klarede sig også godt: Salget af de moderne insuliner steg med 14%, Victoza® med 27%, NovoSeven® med 8% og Norditropin® med 16%, alle opgjort i lokale valutaer. Jeg mener, man med rimelighed kan sige, at det er en solid udvikling i et globalt lægemiddelmarked, der er underlagt alle mulige omkostningsbesparelser. For mig at se viser det, at der er et stort og voksende behov for vores produkter.

Regionalt set var Nordamerika igen den største bidrager til væksten fulgt af International Operations og Region Kina. Det er også i disse regioner, vi forventer at se den største vækst i de kommende år. Kombineret med vores stadige fokus på driftseffektivitet førte salgsvæksten til en stigning i resultat af primær drift på 7% rapporteret og 15% opgjort i lokale valutaer. Væksten i nettoresultat var 18%, og opgjort som indtjening pr. aktie var stigningen 20% – alt i alt et meget robust finansielt resultat i 2013.

Flere produkter i vores udviklingspipeline nåede vigtige milepæle i 2013:

- Det kardiovaskulære sikkerhedsstudie for Tresiba®, som skal give de data, FDA har krævet, blev indledt i oktober.
- Vi indsendte registreringsansøgning for IDegLira (en kombination af liraglutid og insulin degludec til behandling af type 2-diabetes) i EU.
- Vi indledte fase 3a-programmet for den hurtigerevirkende formulering af insulin aspart.
- Vi indsendte registreringsansøgning for liraglutid (det aktive stof i Victoza®) i en dosis på 3 mg både i USA og EU som en potentiel ny behandling for fedme.
- Vi indledte fase 3-studiet af semaglutid, en GLP-1-analog til dosering én gang ugentligt.
- FDA godkendte injektionsspennene FlexTouch® og NovoPen Echo® til brug med bestemte insulinprodukter.
- Indenfor hæmofili blev turoctocog alfa, vores nye faktor VIII-produkt til behandling af hæmofili A, godkendt i USA, EU og Japan. Turoctocog alfa vil i de fleste lande blive lanceret under produktnavnet NovoEight®.

Læs mere om disse og andre vigtige milepæle indenfor produktudvikling i [forsknings- og udviklingsafsnittet på s. 10](#) og i artikler i årsrapporten.

I 2014 vil vi fortsat have et højt investeringsniveau indenfor forskning og udvikling, vores vækstmarkeder og vores strategiske produkter. Vi vil have særligt fokus på:

- Den fortsatte udrulning af Tresiba®
- De første lanceringer af Ryzodeg® (en kombination af Tresiba® og vores hurtigtvirkende insulin NovoRapid®) og NovoEight®
- Registreringsprocessen for IDegLira og liraglutid 3 mg

- Yderligere styrkelse af vores systemer og processer for at sikre, at vi overholder alle relevante regulatoriske standarder
- Implementering af vores globale strategi for adgang til diabetesbehandling målrettet mennesker, som i øjeblikket ikke har adgang til den nødvendige medicinske behandling og pleje.

Som det fremgår af artiklen om diabetespandemien i denne årsrapport, stiger antallet af mennesker med diabetes med alarmerende hast. Ifølge de nyeste beregninger vil næsten 600 mio. mennesker have diabetes i 2035, og de fleste af dem vil på et tidspunkt få brug for medicinsk behandling. [Læs mere på s. 22–23.](#)

Novo Nordisk spiller i den forbindelse en vigtig rolle, og vi har forpligtet os til at tage del i kampen mod diabetes. Vi har sat os et mål om, at 40 mio. mennesker skal bruge vores produkter i 2020. Vi er dog samtidig meget bevidste om, at vores produkter alene ikke kan løse alle problemerne. Derfor har vi partnere overalt i verden, så vi i fællesskab kan identificere og implementere lokale løsninger, der kan forbedre diabetesbehandlingen. [Eksempler kan ses i artiklen på s. 26.](#)

Vi vil i de kommende år i særlig grad have fokus på, hvordan man tackler diabetesudfordringen i verdens storbyer. Overalt i verden flytter folk ind til de store byer, og desværre går urbanisering og type 2-diabetes hånd i hånd. Der er ikke megen viden om, hvad man kan gøre for at ændre dette, men vi er fast besluttet på at finde ud af det sammen med vores samarbejdspartnere.

Set i lyset af de udfordringer, 2013 bød på for Novo Nordisk, har jeg sat stor pris på samarbejdet med mine kolleger i koncernledelsen, Senior Management Board og bestyrelsen og på vores fælles indsats for at løse dem. Jeg ser frem til et endnu tættere samarbejde med Kåre Schultz i hans nye rolle som viceadministrerende direktør. Jeg har arbejdet sammen med Kåre i næsten 20 år og har nydt at følge hans udvikling som leder af stadig større og mere komplekse organisationer. Hans udnævnelse er en velfortjent anerkendelse af hans resultater og potentiale som leder.

Jeg vil gerne takke alle i Novo Nordisk for deres bidrag til vores resultater i 2013, de mennesker, der bruger vores produkter, for deres tillid, vores interessenter og partnere for godt samarbejde og vores aktionærer for deres fortsatte støtte.



**Lars Rebien Sørensen**  
Administrerende direktør

PS: Fortæl os, hvad du synes om vores årsrapport. Opfylder den dine informationsbehov? Er den forståelig? Du kan hjælpe os med at forbedre vores rapportering ved at besvare seks spørgsmål på [novonordisk.com/annualreport/feedback](http://novonordisk.com/annualreport/feedback).

# Novo Nordisk kort fortalt



## Novo Nordisk Way

I 1923 indledte vores danske grundlæggere en rejse for at ændre diabetes.

I dag er vi tusindvis af medarbejdere over hele verden, som har engagementet og kompetencerne til at fortsætte denne rejse med det formål at forebygge, behandle og på længere sigt finde en kur mod diabetes.

- Vores ambition er at styrke vores førende position indenfor diabetes.
- Vi vil ændre mulighederne indenfor hæmofili og andre alvorlige kroniske sygdomme, hvor vi kan gøre en forskel.
- Vores primære fokus er at forske i og udvikle innovative biologiske lægemidler og gøre dem tilgængelige for patienter overalt i verden.
- Ved at sikre forretningens vækst og levere konkurrencedygtige økonomiske resultater kan vi hjælpe patienter til at få et bedre liv, tilbyde et attraktivt afkast til vores aktionærer og bidrage til de fællesskaber, vi indgår i.
- Vi går aldrig på kompromis med kvalitet og forretningsetik.
- Vores forretningsfilosofi er at sikre balance mellem økonomiske, sociale og miljømæssige hensyn – vi kalder det den tredobbelte bundlinje.
- Vi er åbne og ærlige, ambitiøse og ansvarlige, og vi behandler alle med respekt.
- Vi giver vores medarbejdere mulighed for at udnytte deres potentiale.

Hver eneste dag skal vi træffe svære valg og hele tiden tage hensyn til, hvad der i det lange løb er bedst for patienter, medarbejdere og aktionærer.

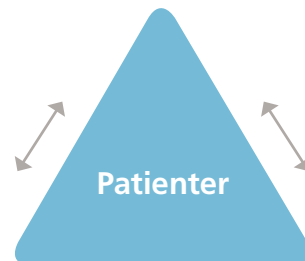
Vi kalder det Novo Nordisk Way.

## Den tredobbelte bundlinje

**83,6**  
MIA. KR. I  
SALG  
(+7%)

**25,2**  
MIA. KR. I  
NETTORESULTAT  
(+18%)

Finansielt ansvarlig



Socialt ansvarlig

Miljømæssigt ansvarlig

**24,3**  
MIO. PATIENTER  
BRUGER VORES  
DIABETES-  
PRODUKTER  
(+7%)

**125**  
TUSIND TONS  
CO<sub>2</sub>-EMISSIONER  
(+2%)

**38.436**  
MEDARBEJDERE  
GLOBALT  
(+11%)

**2.685**  
TUSIND M<sup>3</sup> I  
VANDFORBRUG  
(+8%)

# Udviklingen i de strategiske fokusområder i 2013



## Styrke lederskab indenfor diabetesbehandling

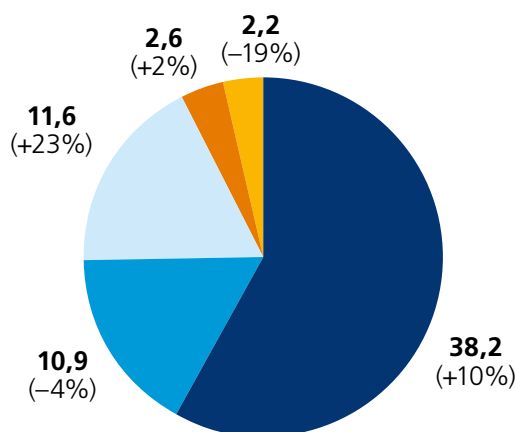
**65,5**

MIA. KR. I  
SALG  
(+8%)

**27%**

GLOBAL  
MARKEDSANDEL I VÆRDI  
(+1%)

■ Moderne insuliner    ■ Proteinrelaterede produkter  
■ Humane insuliner    ■ Antidiabetika i tabletfarm  
■ Victoza®



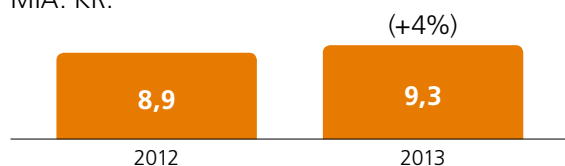
- Tresiba® blev lanceret i otte lande.
- DEVOTE, et studie, der skal frembringe de data for effekten af Tresiba® på hjerte-kar-systemet, som FDA har udbedt sig, blev påbegyndt.
- Der blev indsendt registreringsansøgning for IDegLira i EU.
- Semaglutid, en GLP-1-analog til dosering én gang om ugen, påbegyndte et fase 3a-studie.



## Forfølge lederskab indenfor hæmofili

### Salg af NovoSeven®

MIA. KR.



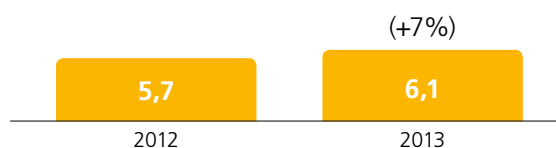
- NovoEight® blev godkendt i USA, EU og Japan.
- Vellykket afslutning på første fase 3a-studie for N9-GP.
- NovoThirteen® blev godkendt i USA.



## Styrke lederskab indenfor vækstforstyrrelser

### Salg af Norditropin®

MIA. KR.



**30%**

GLOBAL  
MARKEDSANDEL I VÆRDI  
(+2%)



## Etablere tilstedeværelse indenfor fedme

- Liraglutid 3 mg til behandling af fedme afsluttede fase 3a, og registreringsansøgning blev indsendt i EU og USA.



## Etablere tilstedeværelse indenfor inflammation

- Fem præparater i kliniske studier, heraf tre i fase 2.

# Resultater i 2013 og forventninger til 2014

2013 var et godt år for Novo Nordisk, men bød også på udfordringer. Årets resultater viste støt fremdrift i retning af de langsigtede finansielle, sociale og miljømæssige mål, mens modtagelsen af det såkaldte Complete Response Letter for Tresiba® i USA var en skuffelse.

## Finansielle resultater

Årets resultat er højere end forudset i forventningerne i *Årsrapport 2012* og i tråd med de seneste forventninger offentliggjort i forbindelse med kvartalsmeddelelsen i oktober 2013.\*

## Salgsudvikling

Nettoomsætningen steg med 12% opgjort i lokale valutaer og med 7% i kroner. Nordamerika var den største bidrager og tegnede sig for 66% af væksten opgjort i lokale valutaer, fulgt af International Operations og Region Kina, som bidrog med henholdsvis 20% og 9%. Salgsvæksten blev realiseret indenfor både diabetesbehandling og biopharmaceuticals, og hovedparten af væksten kom fra de moderne insuliner og Victoza®.

I de følgende afsnit er markedsdata (medmindre andet er anført) baseret på data fra november 2013 og november 2012 opgjort som løbende årstotal, leveret af den uafhængige dataleverandør IMS Health.

\* Der henvises til selskabsmeddelelsen fra 30. januar 2014 for oplysninger om resultater i forhold til de seneste forventninger.

## Salgsudviklingen indenfor diabetesbehandling

Salget af diabetesprodukter steg med 12% opgjort i lokale valutaer og med 8% i kroner til 65.456 mio. kr. Novo Nordisk er verdens førende virksomhed indenfor diabetesbehandling og har nu en global værdimarkedsandel på 27% mod 26% på samme tidspunkt året før.

## Insuliner og proteinrelaterede produkter

Salget af insuliner og proteinrelaterede produkter steg med 11% opgjort i lokale valutaer og med 6% i kroner til 51.577 mio. kr. Salgsvæksten opgjort i lokale valutaer blev drevet af Nordamerika, International Operations og Region Kina. Novo Nordisk er globalt førende med 48% af det samlede insulinmarked og 46% af markedet for moderne insuliner og den nye generation af insuliner, begge opgjort i volumen.

Udrulningen af Tresiba® (insulin degludec), den nye generation af insulin med ultralang virkningsvarighed til dosering én gang dagligt, skrider fortsat frem. Lanceringsaktiviteterne forløber som planlagt, og tilbagemeldingerne fra patienter og læger er lovende. Tresiba® er lanceret i otte lande, og yderligere 20 lande ventes at lancere produktet i 2014. I de lande, hvor Tresiba® er tilskudsberettiget på samme niveau som insulin glargin, har Tresiba® støt øget sin andel af markedet for basal insulin. I disse lande repræsenterer Tresiba® nu

omkring 10% af markedet for basal insulin opgjort i månedlig værdimarkedsandel. I de markeder, hvor Tresiba® er lanceret med begrænset markedsadgang i forhold til insulin glargin, er markedsindtrængningen fortsat beskedent.

Salget af moderne insuliner steg med 14% opgjort i lokale valutaer og med 10% i kroner til 38.153 mio. kr. Nordamerika tegnede sig for to tredjedele af væksten, fulgt af International Operations og Region Kina. Salget af moderne insuliner udgør nu 78% af Novo Nordisks insulinsalg.

## Victoza® (GLP-1 til behandling af type 2-diabetes)

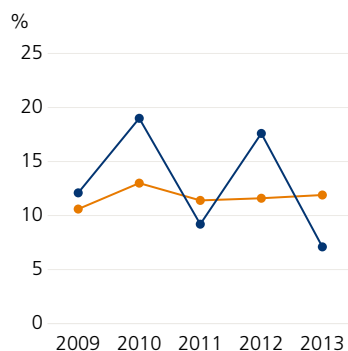
Salget af Victoza® steg med 27% opgjort i lokale valutaer og med 23% i kroner til 11.633 mio. kr. Dette afspejler en robust salgsudvikling drevet af Nordamerika, Europa og International Operations. Victoza® er global markedsleder i GLP-1-segmentet med en værdimarkedsandel på 71% mod 68% i 2012. GLP-1-segmentets andel af det samlede marked for diabetesbehandling opgjort i værdi er steget til 6,9% mod 5,9% i 2012.

## NovoNorm®/Prandin®/PrandiMet® (antidiabetikai tabletform)

Salget af antidiabetika i tabletform faldt med 16% opgjort i lokale valutaer og med 19% i kroner til 2.246 mio. kr. Den negative salgsudvikling afspejler en påvirkning fra generisk konkurrence i USA og Europa samt en ændret lagerstruktur i Kina.

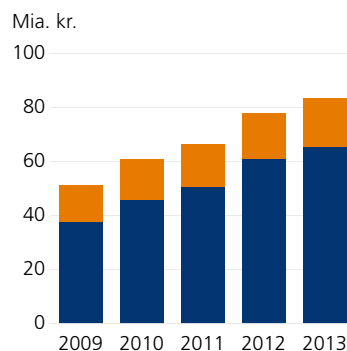
### Salgsvækst

- Rapporteret i kr.
- I lokale valutaer



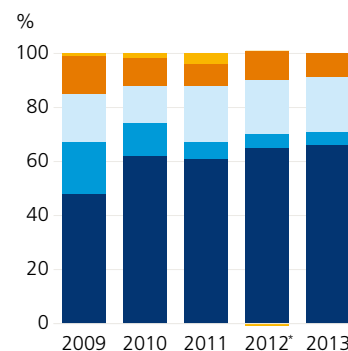
### Salg fordelt på segmenter

- Biopharmaceuticals
- Diabetesbehandling



### Andel af væksten i lokale valutaer

- Japan & Korea
- Region Kina
- International Operations
- Europa
- Nordamerika



\* I 2012 påvirkede Japan & Korea den samlede vækst med -1%.



## Salgsudviklingen indenfor biopharmaceuticals

Salget af biofarmaceutiske produkter steg med 12% opgjort i lokale valutaer og med 6% i kroner til 18.116 mio. kr. Salgsvæksten er primært drevet af Nordamerika og International Operations.

### NovoSeven® (blødningsbehandling)

Salget af NovoSeven® steg med 8% opgjort i lokale valutaer og med 4% i kroner til 9.256 mio. kr. Markedet for NovoSeven® er fortsat volatilt, og salgsvæksten er primært drevet af Nordamerika og International Operations.

### Norditropin® (væksthormonbehandling)

Salget af Norditropin® steg med 16% opgjort i lokale valutaer og med 7% i kroner til 6.114 mio. kr. Salgsvæksten er primært drevet af vundne kontrakter, støtteprogrammer, som Novo Nordisk tilbyder til behandlere og patienter, markedsindtrængning for det præfyldte FlexPro® pensystem i Nordamerika og endvidere af vækst i International Operations. Novo Nordisk er den førende udbyder på det globale væksthormonmarked med en markedsandel på 28% opgjort i volumen.

### Øvrige biofarmaceutiske produkter

Salget af øvrige biofarmaceutiske produkter, primært hormonpræparater (HRT), steg med 15% opgjort i lokale valutaer og med 9% i kroner til 2.746 mio. kr. Salgsvæksten er drevet af Nordamerika og afspejler en positiv påvirkning fra prisudviklingen og en engangspåvirkning fra ændringer i hensættelser til rabatter.

## Udvikling i omkostninger og resultat af primær drift

Produktionsomkostningerne steg med 5% til 14.140 mio. kr., og bruttomarginen blev dermed 83,1% mod 82,7% i 2012.

Denne udvikling afspejler primært en underliggende forbedring drevet af en gunstig prisudvikling i Nordamerika og en positiv nettopåvirkning fra produktsammensætningen som følge af forøget salg af moderne insuliner og Victoza®. Bruttomarginen blev negativt påvirket med omkring 0,3 procentpoint som følge af svækkelsen af væsentlige faktureringsvalutaer overfor kronen i forhold til de gældende valutakurser i 2012.

De samlede ikke-produktionsrelaterede omkostninger steg med 11% opgjort i lokale valutaer og med 8% i kroner til 38.621 mio. kr.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 13% opgjort i lokale valutaer og med 9% i kroner til 23.380 mio. kr. Stigningen skyldes primært udvidelser af salgsstyrken og investeringer i salg og marketing i USA, Kina og udvalgte lande i International Operations samt omkostninger i forbindelse med lanceringen af Tresiba®. Vækstprocenten for omkostningerne er desuden påvirket af ændringer i hensættelser til retssager i 2012 og 2013.

Forsknings- og udviklingsomkostningerne steg med 9% opgjort i lokale valutaer og med 8% i kroner til 11.733 mio. kr. Indenfor diabetesbehandling er omkostningerne primært drevet af udviklingsomkostninger i relation til påbegyndelse af studiet, der undersøger forekomsten af hjerte-kar-tilfælde i forbindelse med brug af Tresiba®, og de igangværende fase 3a-studier af hurtigerevirkende insulin aspart og af semaglutid, GLP-1-analogen til dosering én gang ugentligt. Indenfor biopharmaceuticals er omkostningerne primært relateret til den fortsatte fremdrift i porteføljen af udviklingsprojekter indenfor hæmofili samt til fase 2-studiet af det rekombinante humane monoklonale antistof anti-IL-20 indenfor kronisk leddegigt.

Administrationsomkostningerne steg med 9% opgjort i lokale valutaer og med 6% i kroner til 3.508 mio. kr. Stigningen er primært drevet af infrastrukturomkostninger i relation

til støttefunktioner i forbindelse med udvidelserne af salgsorganisationerne i Nordamerika, Kina og udvalgte lande i International Operations og er desuden påvirket af engangsomkostninger i relation til nye kontorer i Danmark og USA samt af en refusion modtaget i 2012 for en tidligere udgiftsført bøde i relation til en importlicens for et større marked i International Operations.

Licensindtægter og andre driftsindtægter beløb sig til 682 mio. kr. mod 666 mio. kr. i 2012.

Resultat af primær drift steg med 7% til 31.493 mio. kr. Opgjort i lokale valutaer var væksten 15%.

## Nettofinans og skat

De finansielle poster udviste en nettoindtægt på 1.046 mio. kr. mod en nettoudgift på 1.663 mio. kr. i 2012. En gevinst på valutaafdækningskontrakter pr. 31. december 2013 på omkring 1.200 mio. kr. er udskudt til indregning i resultatopgørelsen i 2014.

I tråd med Novo Nordisks finanspolitik er de væsentligste valutakursrisici for koncernen afdækket, primært gennem valutaterminskontrakter. Valutareultatet udgjorde en nettoindtægt på 1.146 mio. kr. mod en nettoudgift på 1.529 mio. kr. i 2012. Denne nettoindtægt afspejler gevinster på valutaafdækning af navnlig den japanske yen og den amerikanske dollar på grund af svækkelsen af disse valutaer overfor kronen i forhold til valutakursniveauet i 2012, delvist modsvaret af tab på kommercielle tilgodehavender, primært relateret til ikke-afdækkede valutaer.

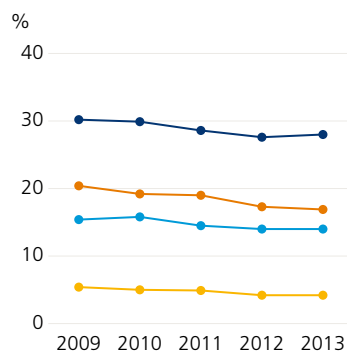
Den effektive skattesats for 2013 var 22,6%.

FORTSÆTTES ►

### Udvikling i omkostninger

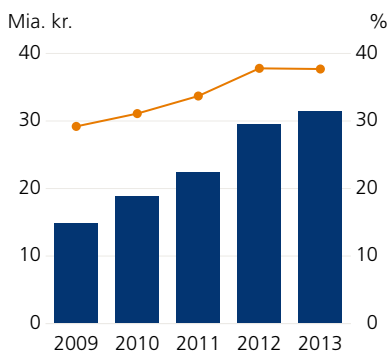
Omkostninger i % af salg

- Salg og distribution
- Produktionsomkostninger
- Forskning og udvikling
- Administration



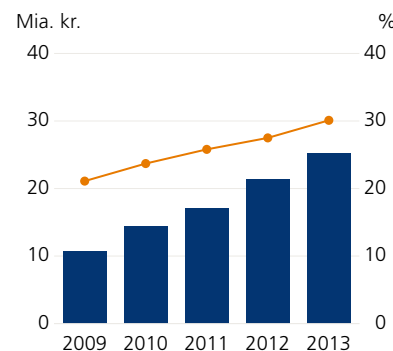
### Resultat af primær drift

- Resultat af primær drift (venstre)
- Overskudsgrad (højre)



### Årets resultat

- Årets resultat (venstre)
- Overskudsgrad (højre)

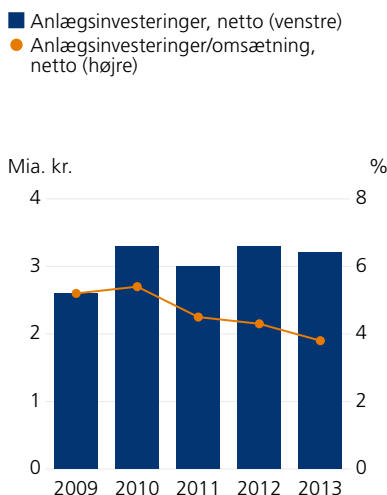


## Investeringer og frie pengestrømme

Nettoinvestering i materielle anlægsaktiver udgjorde 3,2 mia. kr. mod 3,3 mia. kr. i 2012. De væsentligste investeringsprojekter er primært relateret til nye kontorer i Danmark, påfyldningskapacitet i Danmark og Rusland, yderligere GLP-1-produktionskapacitet, nye diabetesforskningsfaciliteter i Danmark og produktionskapacitet til pensystemer i USA og Danmark.

De frie pengestrømme udgjorde 22,4 mia. kr. mod 18,6 mia. kr. i 2012. Stigningen på 20% i forhold til 2012 afspejler væksten i nettoresultatet på 18% og en lavere påvirkning fra skattebetalinger i 2013 i forhold til 2012 i relation til igangværende tvister om interne afregningspriser, som blev delvist modsvaret af hurtigere betaling af rabatforpligtelser i USA.

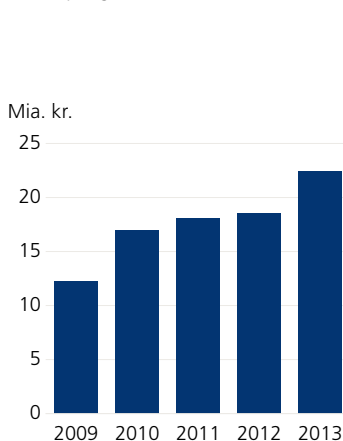
### Anlægsinvesteringer, netto



### Frie pengestrømme

Treårigt gennemsnit

■ Frie pengestrømme



## Forventninger til 2014

Nedenstående skema opsummerer de nuværende forventninger til 2014:

**Forventningerne er som rapporteret, medmindre andet fremgår**

**Forventninger  
30. januar 2014**

### Salgsvækst

- i lokale valutaer
- som rapporteret

8–11%  
Omkring 3,5 procentpoint lavere

### Vækst i resultat af primær drift

- i lokale valutaer
- som rapporteret

Omkring 10%  
Omkring 5,5 procentpoint lavere

### Nettofinans

Indtægt på omkring 750 mio. kr.

### Effektiv skattesats

Omkring 22%

### Investeringer i faste anlægsaktiver

Omkring 4,0 mia. kr.

### Af- og nedskrivninger

Omkring 2,9 mia. kr.

### Frie pengestrømme

Omkring 26 mia. kr.

**Salgsvæksten** i 2014 ventes at blive på 8–11% opgjort i lokale valutaer. Dette er baseret på forventninger om et fortsat robust salg af de moderne insulin og Victoza® og et beskedent bidrag til salget fra Tresiba®. Den positive salgsudvikling forventes delvist at blive modvirket af en påvirkning fra en mere udfordrende situation på kontraktområdet i USA, generisk konkurrence til Prandin® i USA i første halvår af 2014, intensiveret konkurrence indenfor såvel diabetesbehandling som biopharmaceuticals samt de makroøkonomiske forhold i en række markeder i International Operations. Givet de nuværende valutakursniveauer i forhold til den danske krone ventes den rapporterede salgsvækst nu at blive omkring 3,5 procentpoint lavere end væksten opgjort i lokale valutaer.

Væksten i **resultat af primær drift** for 2014 ventes at blive omkring 10% opgjort i lokale valutaer. Dette afspejler en væsentlig stigning i omkostninger relateret til den fortsatte fremdrift i vigtige udviklingsprojekter indenfor diabetes og biopharmaceuticals. Endvidere ventes væsentlige omkostninger i relation til udvidelser af salgsstyrken og investeringer i salg og marketing vedrørende porteføljen af moderne insulin og Victoza® i USA, Kina og udvalgte markeder i International Operations samt i relation til lanceringen af Tresiba® udenfor USA. Givet de nuværende valutakursniveauer i forhold til kronen ventes væksten i det rapporterede resultat af primær drift nu at blive omkring 5,5 procentpoint lavere end væksten opgjort i lokale valutaer.

For 2014 forventer Novo Nordisk **finansielle nettoindtægter** på omkring 750 mio. kr. Den nuværende forventning afspejler primært gevinster på valutaafdækningskontrakter som følge af svækkelsen af den japanske yen og den amerikanske dollar overfor kronen i forhold til de gennemsnitlige valutakurser i 2013.

Den **effektive skattesats** for 2014 forventes at blive på omkring 22%.

**Investeringer i faste anlægsaktiver** ventes at blive på omkring 4,0 mia. kr. i 2014, primært relateret til investeringer i yderligere GLP-1-produktionskapacitet, udvidelse af påfyldningskapaciteten, produktionsfaciliteter til præfyldte pensystemer, opførelse af nye laboratoriefaciliteter samt udvidelse af proteinkapaciteten indenfor CMC-organisationen (Chemistry, Manufacturing and Control). **Af- og nedskrivninger** ventes at blive på omkring 2,9 mia. kr., og **frie pengestrømme** forventes at blive på omkring 26 mia. kr.

Alle ovenstående forventninger er baseret på en forudsætning om, at den globale økonomiske situation ikke i væsentlig grad ændrer forretningsklimaet for Novo Nordisk i 2014, og at valutakurserne, navnlig den amerikanske dollar, forbliver på det nuværende niveau overfor kronen.

Novo Nordisk har afdækket forventede fremtidige pengestrømme i en række af koncernens faktureringsvalutaer, og alt andet lige vil udsving i kurserne for de vigtigste faktureringsvalutaer påvirke Novo Nordisks resultat af primær drift som vist herunder:

Vigtigste faktureringsvalutaer	Et 5% udsving i kursen påvirker på årsbasis Novo Nordisks resultat af primær drift med	Afdækningsperiode (måneder)
USD	1.300 mio. kr.	12
CNY	220 mio. kr.	12*
JPY	145 mio. kr.	14
GBP	85 mio. kr.	12
CAD	60 mio. kr.	10

\* USD anvendt som afdækningsvaluta for Novo Nordisks valutarisiko i CNY.

Den finansielle effekt af valutaafdækning er indeholdt i 'Nettofinans'.

## Langsigtede finansielle mål

Novo Nordisk introducerede i 1996 fire langsigtede finansielle mål for at skabe balance mellem kort- og langsigtede hensyn og dermed sikre virksomhedens fokus på at skabe værdi for aktionærerne. Målene er siden i flere omgange blevet revideret og opdateret, senest i forbindelse med offentliggørelsen af årsregnskabet for 2012. Målene er valgt for at sikre fokus på vækst, lønsomhed, effektiv kapitaludnyttelse og skabelse af frie pengestrømme.

Målene er baseret på en forventning om et uændret forretningsklima. Væsentlige ændringer i markedsbetingelserne, herunder strukturen i det amerikanske sundhedssystem, myndighedskrav, betingelser vedrørende prisfastsættelse og kontraktforhold, konkurrenceforhold, sundhedsreformer og valutakurser, kan i væsentlig grad påvirke tidshorisonten for at nå de langsigtede mål eller gøre det nødvendigt at revidere målene.

### Langsigtede finansielle mål

	Resultat 2013	Mål
Vækst i resultat af primær drift	7%	15%
Overskudsgrad (primær drift)	38%	40%
Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver	97%	125%
Cash to earnings	89%	
Cash to earnings (treårigt gennemsnit)	94%	90%

## Udsagn om fremtiden

Rapporter fra Novo Nordisk, der indsendes til eller stilles til rådighed for det amerikanske børsstilsyn, Securities and Exchange Commission (SEC), herunder dette dokument og Form 20-F, der begge ventes indsendt til SEC i februar 2014, samt skriftlige eller mundtlige oplysninger, der offentliggøres af eller på vegne af Novo Nordisk i fremtiden, kan indeholde udsagn om fremtiden. I udsagn om fremtiden indgår ofte ord som 'mener', 'forventer', 'eventuelt', 'vil', 'planlægger', 'strategi', 'udsigt', 'forudser', 'skønner', 'fremskriver', 'regner med', 'kan', 'påtænker', 'mål' og andre ord og udtryk med tilsvarende betydning i forbindelse med omtale af fremtidige driftsmæssige eller finansielle resultater. Eksempler på sådanne udsagn om fremtiden omfatter blandt andet, men er ikke begrænset til:

- udsagn om mål, planer, målsætninger eller mål for den fremtidige drift, herunder dem, der vedrører Novo Nordisks produkter, produktforskning, produktudvikling, produktlanceringer og produktgodkendelser samt samarbejder herom
- udsagn, der indeholder forventninger til eller mål for omsætning, omkostninger, resultat, resultat pr. aktie, anlægsinvesteringer, udbytte, kapitalstruktur, nettofinans og andre finansielle nøgletal
- udsagn om fremtidige økonomiske resultater, fremtidige handlinger og udfaldet af eventualposter såsom retssager
- udsagn om de antagelser, der ligger til grund for eller vedrører sådanne udsagn.

I dette dokument findes eksempler på udsagn om fremtiden under overskriften "Resultater i 2013 og forventninger til 2014" og andre steder.

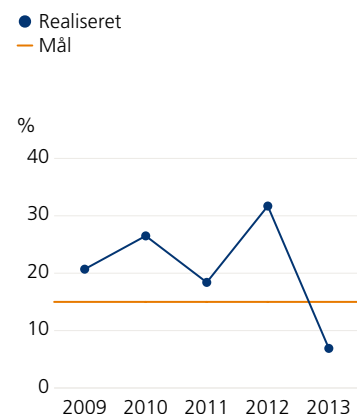
Disse udsagn tager afsæt i nuværende planer, skøn og forventninger. Udsagn om fremtiden er i sagens natur forbundet med risikofaktorer og usikkerhedsmomenter af såvel generel som specifik karakter. Novo Nordisk understreger, at en række væsentlige forhold, heriblandt dem, der er beskrevet i dette dokument, kan forårsage, at de faktiske resultater viser sig at afvige væsentligt fra dem, der tidligere er kommet til udtryk i udsagn om fremtiden.

Faktorer, der kan påvirke de fremtidige resultater, omfatter blandt andet, men er ikke begrænset til, globale og lokale politiske og økonomiske forhold, herunder rente- og valutasingninger, forsinkelser i eller fejlslagne projekter indenfor forskning og/eller udvikling, ikke-planlagte tab af patentrettigheder, driftsforstyrrelser og afbrudte forsyninger, tilbagekaldelse af produkter, uventet misligholdelse eller opsigelse af kontrakter, prisreduktioner dikteret af nationale myndigheder eller som følge af markedsdrevne prisnedsættelser på Novo Nordisks produkter, lancering af konkurrerende produkter, afhængighed af informationsteknologi, Novo Nordisks evne til med succes at markedsføre såvel eksisterende som nye produkter, risiko for produktansvarssager og andre retssager og undersøgelser, ændring af statslige love og dertil knyttede fortolkninger heraf, herunder i relation til tilskud, beskyttelse af immaterielle rettigheder samt myndighedskontrol i forbindelse med afprøvning, godkendelse, fremstilling og markedsføring, formodet eller faktisk manglende overholdelse af etiske markedsføringsprincipper, investering i og frasalg af selskaber i ind- og udland, uventede omkostnings- og udgiftstigninger, manglende evne til at rekruttere og fastholde de rette medarbejdere og manglende evne til at opretholde en kultur med fokus på efterlevelse af gældende love og regler.

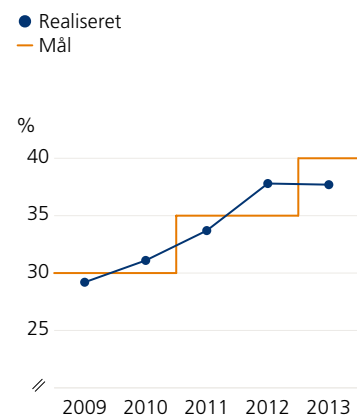
Der henvises endvidere til oversigten over risikofaktorer i afsnittet 'Risici der kræver opmærksomhed' på s. 42-43.

Medmindre der er tale om et lovkrav, er Novo Nordisk ikke forpligtet og frasiger sig enhver forpligtelse til at opdatere eller revidere udsagn om fremtiden efter offentliggørelsen af dette dokument, hvad enten det skyldes nye oplysninger, fremtidige begivenheder eller andre forhold.

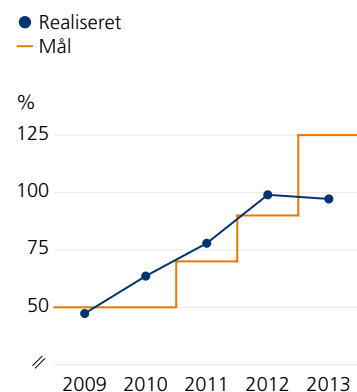
### Vækst i resultat af primær drift



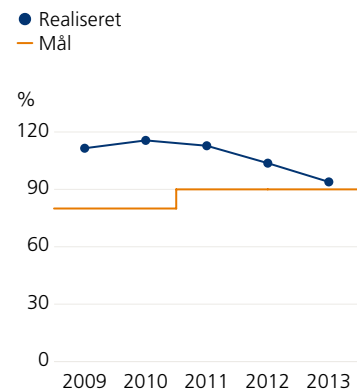
### Overskudsgrad (primær drift)



### Resultat af primær drift efter skat i % af nettodriftsaktiver



### Cash to earnings Treårigt gennemsnit



# Forskning og udvikling

## Diabetes

Novo Nordisk gjorde i 2013 vigtige fremskridt i porteføljen af diabetesprodukter under udvikling.

### Insulin

Som opfølgning på det Complete Response Letter, Novo Nordisk modtog fra de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) vedrørende Tresiba®, påbegyndte virksomheden i oktober et kardiovaskulært studie (DEVOTE), der skal undersøge forekomsten af hjerte-kar-sygdom ved brug af Tresiba®. DEVOTE er et dobbeltblindt studie, der anvender insulin glargin som komparator. Studiet vil omfatte 7.500 type 2-diabetikere, der i forvejen har eller er i højrisikogruppen for at udvikle hjerte-kar-sygdom. Novo Nordisk forventer at have tilstrækkelige data til at understøtte en interimanalyse indenfor to til tre år og at afslutte studiet indenfor fire til seks år fra påbegyndelsen. Disse data vil også blive anvendt til at understøtte genindsendelsen af registreringsansøgningen for Ryzodeg®, kombinationsproduktet bestående af Tresiba® og insulin aspart.

Omkring midten af 2013 indsendte Novo Nordisk registreringsansøgning for IDegLira i EU. IDegLira er en fast kombination af insulin degludec og liraglutid, og Novo Nordisk er den første virksomhed, der har indsendt registreringsansøgning for et produkt i denne nye klasse. Indsendelse af registreringsansøgning for IDegLira i USA afventer den planlagte interimanalyse i DEVOTE-studiet.

Indenfor segmentet måltidsinsulin påbegyndte Novo Nordisk fase 3a-programmet onset® med den hurtigerevirkende formulering af insulin aspart. Den forbedrede formulering ventes at kunne optages hurtigere i blodet end NovoRapid® og efterligner dermed i højere grad insulinsekretionen hos mennesker, der ikke har diabetes.

### Doseringsystemer

I USA godkendte FDA FlexTouch® til dosering af NovoLog® (NovoRapid®) og Levemir®. FlexTouch® er en præfyldt pen, der er forsynet med en fjedermekanisme i doseringsknappen, som gør det nemt at tage en insulininjektion med et let tryk på knappen, uanset dosis. Pennen er lanceret i EU og Japan.

Ligeledes til dosering af NovoLog® godkendte FDA NovoPen Echo®, en flergangspen, der er udviklet specielt til børn med diabetes. Pennen er lanceret i EU.

### GLP-1 (glukagonlignende peptid-1)

Indenfor GLP-1-kategorien påbegyndte Novo Nordisk fase 3a-studier, der undersøger effekt og sikkerhed for liraglutid som

tillægsbehandling til insulin ved behandling af type 1-diabetes. Programmet, der har fået navnet ADJUNCT™, ventes at omfatte 3.000 deltagere med type 1-diabetes.

Novo Nordisk har nu påbegyndt tre af seks globale fase 3a-studier med GLP-1-analogen semaglutid til dosering én gang ugentligt, hvoraf det ene skal undersøge forekomsten af hjerte-kar-sygdom og andre langsigtede diabetesrelaterede endepunkter. Sammenlagt ventes SUSTAIN™ programmet at omfatte over 8.000 deltagere med type 2-diabetes.

Novo Nordisk påbegyndte desuden kliniske fase 2-studier med en tabletformulering af semaglutid, OG217SC. Novo Nordisk bygger på sin banebrydende forskning indenfor orale diabetesproteiner og har nu syv tabletformuleringer af insulin og GLP-1-analoger i tidlig klinisk udvikling (fase 1 og 2).

## Fedme

Novo Nordisk afsluttede fase 3a-programmet SCALE™, som bekræftede effekt og sikkerhed for liraglutid 3 mg til behandling af fedme. Der blev indsendt registreringsansøgning for liraglutid 3 mg til myndighederne i USA og EU i december.

## Hæmofili

Novo Nordisk gjorde fortsat vigtige fremskridt i udviklingen af lægemidler til behandling af hæmofili og andre sjældne blødersygdomme.

Turoctocog alfa, et rekombinant koagulationsfaktor VIII-præparat, blev godkendt i USA, EU og Japan. Produktet, som nu bliver markedsført under navnet NovoEight®, er godkendt til behandling og forebyggelse af blødning, blødningsbehandling ved operationer samt forebyggende langtidsbehandling af blødningsepisoder hos voksne og børn med hæmofili A. I januar 2014 blev produktet lanceret i Tyskland som det første land.

Ligeledes til behandling af hæmofili A undersøges en langtidsvirkende koagulationsfaktor, glykoPEGyleret rFVIII, N8-GP, i fase 3a. I marts blev der påbegyndt et studie med børn som krævet af sundhedsmyndighederne.

N9-GP, et langtidsvirkende rekombinant faktor IX-molekyle til behandling af hæmofili B, viste stærke resultater i fase 3a med en sikker og veltolereret profil, ingen tilfælde af antistofudvikling (inhibitorer) og forbedret livskvalitet. Ved større kirurgiske indgreb forebyggede en enkelt dosis N9-GP forud for operationen endvidere blødning hos alle deltagere med en succesrate på 100%.

Udviklingen af dette præparat fortsætter i kliniske studier med børn og i forbindelse med operationer.

I december godkendte FDA rekombinant koagulationsfaktor XIII under navnet Tretten® til forebyggende langtidsbehandling af blødning hos mennesker med medfødt mangel på faktor XIII A (godkendt under navnet NovoThirteen® i EU).

## Inflammation

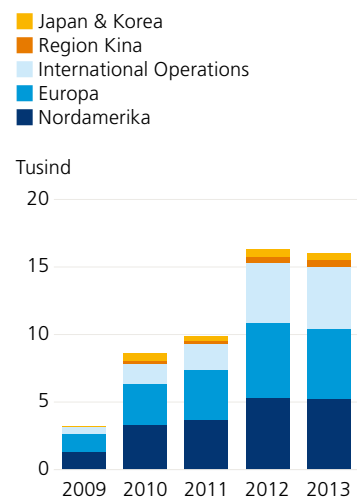
Novo Nordisk ønsker at forbedre tilværelsen for mennesker med autoimmune og kroniske inflammations sygdomme gennem udvikling af antiinflammatoriske præparater med nye virkemåder til behandling af kronisk leddegigt, systemisk lupus erythematosus, kronisk tarmbetændelse og psoriasisgigt. I marts påbegyndte Novo Nordisk et fase 2a-studie med anti-IL-21 til behandling af svært aktiv Crohns sygdom.

Endelig blev anti-NKG2D godkendt til videre fase 2-udvikling til behandling af Crohns sygdom.

## Væksthormon

Novo Nordisk afsluttede fase 1-studierne for NN8640 til dosering én gang om ugen i raske frivillige og voksne med væksthormonmangel. I studiet forekom NN8640 at have en sikker og veltolereret profil, og der blev ikke identificeret forhold, der giver anledning til betænkeligheder omkring produktets sikkerhed. Studiet bekræftede data fra et lignende studie gennemført med raske voksne og understøtter, at NN8640 er egnet til dosering én gang om ugen til voksne med væksthormonmangel.

### Patientår i kliniske studier\*



\* Et patientår er udregnet som det samlede antal måneder, en patient deltager i kliniske forsøg, delt med 12.

# Sociale resultater

Sociale resultater opgøres på tre niveauer: forbedret adgang til medicinsk behandling og kvalitet i behandlingen for patienter, et sundt og engagerende arbejdsklima samt processer, der skal sikre, at virksomheden ledes ansvarligt med henblik på at bidrage til de samfund, hvor virksomheden har aktiviteter.

## Patienter

Novo Nordisk anslår, at koncernen leverer behandling til ca. 24,3 mio. mennesker med diabetes verden over, en stigning på 7% i forhold til 2012. Tallet er beregnet på grundlag af WHO's anbefalede daglige dosis for diabeteslægemidler. Væksten er drevet af salget af insulin og Victoza®.

Man skønner, at det kun er lidt over halvdelen af verdens 382 mio. diabetikere, der er diagnosticeret, og mange af dem, der har fået stillet diagnosen, får ikke medicinsk behandling. Novo Nordisks globale strategi for adgang til diabetesbehandling er rettet mod dem, der i dag har brug for det, men ikke har adgang til den nødvendige medicinske behandling. Det langsigtede mål er at nå ud til 40 mio. mennesker med kvalitetsbehandling og skabe bedre levevilkår for flere mennesker med diabetes i 2020.

I 2013 solgte Novo Nordisk human insulin i henhold til virksomhedens differentierede prispolitik i 35 af de 49 mindst udviklede lande, som defineret af FN. Ifølge denne politik må prisen ikke overstige 20% af gennemsnitsprisen i den vestlige verden. Selvom antallet af lande, der køber insulin i henhold til denne prispolitik, har været stabilt i en årrække, steg mængden af solgt insulin med 7%. Priser i henhold til prispolitikken for verdens mindst udviklede lande havde i 2013 et prisloft på 0,22 amerikansk dollar om dagen pr. patient, mens gennemsnitsprisen for produkter, Novo Nordisk solgte i henhold til prispolitikken, lå på 0,17 dollar. I andre lav- og mellemindkomstlande sælger Novo Nordisk insulin til lige så lave licitationspriser gennem offentlige sundhedsprogrammer, hvor der indkøbes store mængder. I 2013 betød det, at i alt 5,2 mio. mennesker anslås at have fået insulinbehandling til en pris, der var lig med eller under prisloftet for prispolitikken.

Donationer til Verdensdiabetesfonden beløb sig til 64 mio. kr. i 2013. Verdensdiabetesfonden er en uafhængig nonprofit-organisation oprettet af Novo Nordisk i 2002 for at hjælpe med at skabe bedre adgang til diabetesbehandling. Fonden investerer i bæredygtige tiltag til at

opbygge sundhedskapacitet med henblik på at forbedre forebyggelse og behandling af diabetes i udviklingslande. Læs mere på [worlddiabetesfoundation.org](http://worlddiabetesfoundation.org).

Novo Nordisk arbejder også for bedre adgang til hæmofilibehandling i hele verden gennem økonomisk støtte til Novo Nordisk Haemophilia Foundation, der blev oprettet i 2005. I 2013 beløb donationerne sig til 19 mio. kr. til projekter og forskning i lav- og mellemindkomstlande. Projekterne fokuserer på kapacitetsopbygning, oplysning, diagnosticering og oprettelse af registre. Læs mere på [nnhf.org](http://nnhf.org).

## Medarbejdere

Novo Nordisk havde ved udgangen af 2013 38.436 medarbejdere svarende til 37.978 fuldtidsstillinger, en stigning på 11% i forhold til 2012. Medarbejdertilvæksten er primært knyttet til udvidelsen af salgs- og marketingorganisationen i regionerne Nordamerika og International Operations foruden en væsentlig udvidelse af forsknings- og udviklingsorganisationen og produktionen i Danmark.

Medarbejderomsætningen faldt fra 9,1% i 2012 til 8,1% og fortsatte den positive udvikling. Gennemsnitstallet afspejler en vis geografisk variation.

Den samlede score i den årlige medarbejderundersøgelse, eVoice, var 4,4 målt på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst. Undersøgelsen måler, i hvor høj grad organisationen arbejder i overensstemmelse med Novo Nordisk Way. Resultatet for 2013 er en forbedring i forhold til scoren på 4,3 i 2012 og viser, at der trods fortsat vækst er en stærk kultur og opbakning til virksomhedens værdier. [Læs mere om det langsigtede mål på s. 12.](#)

Ved udgangen af 2013 levede 70% af de 33 øverste ledelsesteam op til mangfoldighedsmålet om at have medlemmer af begge køn og forskellige nationaliteter. Det afspejler en fortsat og stabil positiv udvikling i retning af at opfylde ambitionen om, at alle øverste ledelsesteam inden udgangen af 2014 skal leve op til disse mangfoldighedskriterier eller forklare, hvorfor det ikke er muligt.

Den gennemsnitlige ulykkesfrekvens i 2013 var på 3,5 pr. million arbejdstimer mod 3,6 i 2012. Ensartede arbejdsmiljø-procedurer er ved at blive implementeret i den globale organisation.

## Interne kontroller og monitorering

Obligatorisk uddannelse i forretningsetik har høj prioritet. I 2013 gennemførte 97% af alle relevante medarbejdere den obligatoriske uddannelse med fornøden dokumentation og bestod de tilknyttede prøver. Tallet i 2012 var 99%, og den mindre tilbagegang kan forklares med et større antal medarbejdere, der skal uddannes, samt indførelse af prøver, hvor der kræves dokumentation for, at uddannelsen er taget og prøverne bestået. Alle medarbejdere – også nyansatte – skal hvert år gennemgå uddannelse i forretningsetik. Undervisning i forretningsetik indgår som et vigtigt element i alle introduktionsprogrammer for nye medarbejdere.

Kravet om efterlevelse af virksomhedens globale standarder for etisk adfærd skal respekteres og overvåges løbende. Der foretages interne opfølgninger med interviews og gennemgang af dokumentation for at vurdere, i hvor høj grad lovkrav og interne procedurer efterleves. I 2013 blev der gennemført 45 af disse aktiviteter, sammenholdt med 48 i 2012.

I årets løb gennemførte det globale facilitatorteam 75 faciliteringer af enheder i organisationen, omfattende ca. 11.500 medarbejdere, dvs. omkring en tredjedel af alle ansatte. En facilitering består af gennemgang af dokumenter og interviews med enhedens ledelse, medarbejdere og interessenter for at vurdere, i hvor høj grad Novo Nordisk Way efterleves i praksis med hensyn til værdier og standarder for etisk adfærd. En endelig rapport, der præsenteres for bestyrelsen, identificerer bedste praksis, som deles internt, mens observationer af adfærd, der ikke lever op til Novo Nordisk Way, rapporteres til den lokale ledelse, som efterfølgende skal iværksætte korrigerende handlinger. Antallet af rettidigt lukkede aktionspunkter målt som et gennemsnit over en treårig periode, hvor hele organisationen gennemgås, er konstant høj. Ved udgangen af 2013 var 96% af aktionspunkterne lukket rettidigt, og konklusionen er, at der er en høj grad af efterlevelse af Novo Nordisk Way overalt i organisationen.

**FORTSÆTTES ►**

Der blev i alt gennemført 221 auditeringer af leverandører for at sikre, at de lever op til virksomhedens standarder. Auditeringerne omfatter kvalitet, miljø, arbejdsforhold, menneskerettigheder og forretningsetik i overensstemmelse med Novo Nordisks politik for ansvarligt indkøb.

Leverandørauditeringerne gennemføres af Novo Nordisks globale kvalitetsorganisation. Antallet af auditeringsaktiviteter var på niveau med 2012. Af disse var 25 auditeringer i 2013 fokuseret på ansvarlighed i leverandørkæden, sammenholdt med 45 i 2012. Kun

højrisikoleverandører identificeret på basis af en grundig risikovurdering udvælges til auditeringer af ansvarlighed i leverandørkæden. Der blev i 2013 fundet én kritisk afvigelse, der vedrørte for meget overarbejde. Der er taget skridt til at afhjælpe denne afvigelse.

Efter modtagelsen af et såkaldt Warning Letter fra de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) i december 2012 blev der gennemført en reinspektion i august 2013. I januar 2014 modtog Novo Nordisk FDA's bekræftelse på, at overtrædelserne var adresseret tilfredsstillende.

I 2013 havde Novo Nordisk seks tilfælde af produkttilbagekaldelser, hvilket er samme niveau som året før. Et af disse skyldtes, at det i en intern kvalitetskontrol blev konstateret, at en lille procentdel (0,14%) i visse batches af virksomhedens præfyldte insulinprodukt NovoMix® 30 ikke opfyldte specifikationerne for insulinstyrken. Novo Nordisk tilbagekaldte derfor 3 mio. produkter fra grossister, apoteker og patienter på flere europæiske markeder. Årsagen var en produktionsfejl, som er blevet rettet.

## Langsigtede sociale mål

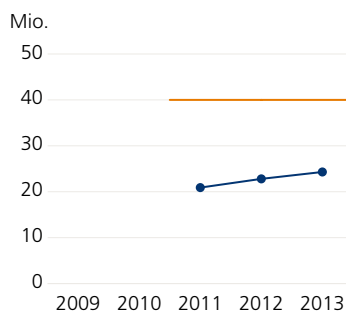
### Resultater for 2013 i forhold til de langsigtede sociale mål

Novo Nordisk har valgt tre langsigtede sociale mål, som skal understøtte de langsigtede finansielle resultater ved at afveje ansvar og indtjening. Formålet er at skabe langsigtet værdi for aktionærer og andre interessenter. De sociale mål afspejler de ambitioner, der er udtrykt i Novo Nordisk Way: at hjælpe mennesker til at leve et bedre liv, efterleve Novo Nordisk Way og fremme et mangfoldigt arbejdsklima. I 2013 var der fremskridt indenfor alle tre mål.

#### Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter

Estimat

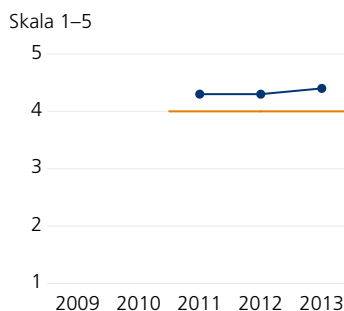
● Realiseret  
— Mål (2020)



#### Efterlevelse af Novo Nordisk Way

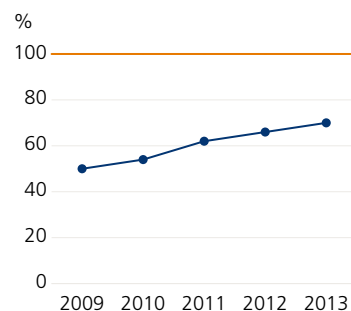
Gennemsnitsresultat i årlig medarbejdervurdering

● Realiseret  
— Mål



#### Mangfoldighed i de øverste ledelsesteam

● Realiseret  
— Mål (2014)\*



\* Alle øverste ledelsesteam skal leve op til målet om at være mangfoldige i forhold til både køn og nationalitet eller forklare, hvorfor dette endnu ikke er opnået.

# Miljømæssige resultater

Novo Nordisks miljøresultater måles på tre strategiske dimensioner: vandforbrug, energiforbrug og CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug.

## Vand og energi

Energiforbruget på Novo Nordisks produktionsanlæg rundt om i verden var i 2013 på 2.572.000 GJ, og vandforbruget var på 2.685.000 m<sup>3</sup>. Det svarer til en stigning på henholdsvis 6% og 8%, som hænger sammen med det øgede produktionsvolumen og ny produktionskapacitet.

Fabrikken i Kalundborg tegner sig for omkring halvdelen af vandforbruget og 30% af energiforbruget på virksomhedens 13 produktionsanlæg. Optimeringer opnået her har derfor væsentlig betydning for virksomhedens samlede ressourceforbrug.

## CO<sub>2</sub>-emissioner

CO<sub>2</sub>-emissionerne fra produktionen udgjorde i alt 125.000 tons i 2013. Det svarer til en 2% stigning sammenlignet med 2012, som hænger direkte sammen med det øgede energiforbrug. Stigningen i CO<sub>2</sub>-emissionerne er mindre end stigningen i energiforbruget, fordi en del af stigningen i energiforbruget knytter sig til produktionsanlæg, der bruger mindre CO<sub>2</sub>-intensiv energi. Samtidig faldt forbruget på produktionssteder, der anvender kul som energiforsyning.

Novo Nordisks mål om en absolut reduktion på 10% på 10 år ventes opfyldt i 2014. Siden 2005 har 685 energispareprojekter sammenlagt ført til en reduktion i CO<sub>2</sub>-emissionerne på 44.000 tons om året. Det primære fokus for yderligere reduktioner vil være rettet mod produktionssteder, der anvender kul som energiforsyning, dvs. Kalundborg-fabrikken i Danmark og Tianjin-fabrikken i Kina.

## Affald

I 2013 genererede Novo Nordisk 91.712 tons affald, hvilket er en stigning på 11% sammenlignet med 2012. Heraf er 81% ikke-farligt organisk produktionsaffald fra fremstilling af produkter til diabetesbehandling.

Målet er at reducere miljøpåvirkningen fra affald. I stedet for at opstille traditionelle mængdebaserede reduktionsmål har Novo Nordisk derfor valgt især at fokusere på de områder, hvor miljøpåvirkningen fra affald kan reduceres mest.

Siden oktober 2011 er alt organisk produktionsaffald blevet sendt til biogasanlæg til energigenindvinding i stedet for som tidligere at blive brugt som dyrefoder. Derfor rapporteres organisk produktionsaffald nu som affald og indgår i den samlede affaldsmængde. Organisk produktionsaffald er den type affald, der stiger mest i takt med stigende produktion. Den samlede affaldsmængde eksklusive organisk produktionsaffald er stabil.

## Langsigtede miljømål

### Resultater for 2013 i forhold til de langsigtede miljømål

Novo Nordisk har sat tre langsigtede miljømål, som skal understøtte de langsigtede finansielle resultater ved at afveje ansvar og indtjening. Formålet er at skabe langsigtet værdi for aktionærer og andre interessenter. De miljømæssige mål for energi- og vandforbrug samt CO<sub>2</sub>-emissioner bidrager til at optimere produktionseffektiviteten og reducere miljøpåvirkningen.

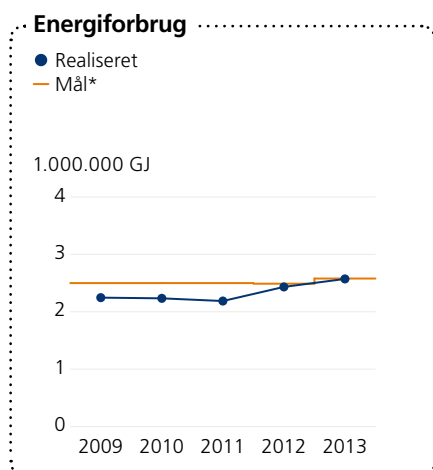
Energi- og vandforbruget til produktion er stigende som følge af fortsat vækst i salget, og dermed stiger også CO<sub>2</sub>-emissionerne.

Resultaterne i forhold til målene er som forventet, og målene forventes nået.

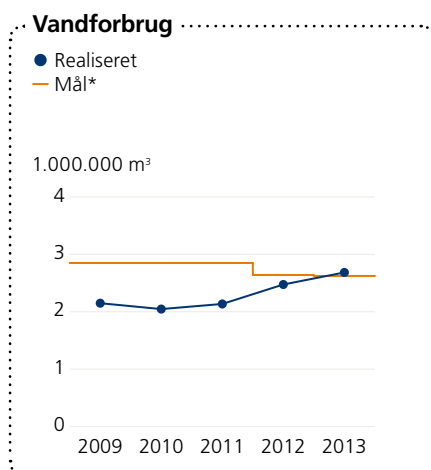
### Opdatering af de langsigtede miljømål

De langsigtede miljømål for energi- og vandforbrug blev revideret og opdateret i 2013 for at sikre, at de er i tråd med nye forretningsprioriteter med nødvendige udvidelser af produktionskapaciteten og en voksende produktportefølje.

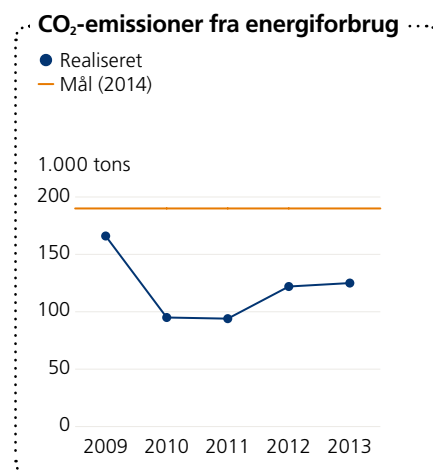
De nye mål er stadig ambitiøse og afspejler målsætningen om løbende at afkoble miljøpåvirkningen fra forretningsvæksten, målt som stigning i salg opgjort i lokale valutaer. Målene er fastsat som maksimalt 50% stigning i energi- og vandforbrug sammenholdt med forrettningens vækst, opgjort som et treårigt gennemsnit. Det bliver særligt udfordrende i år med produktionsudvidelse og indkøring af nye anlæg eller produktionslinjer.



\* Fra 2007 til 2011 var målet sat som en akkumuleret reduktion over fire år med udgangspunkt i 2007.



\* Fra 2007 til 2011 var målet sat som en akkumuleret reduktion over fire år med udgangspunkt i 2007.



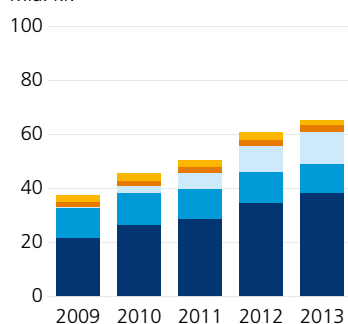
# Hoved- og nøgletal

Mio. kr.	2009	2010	2011	2012	2013	2012–2013
<b>Finansielle resultater</b>						<b>Ændring</b>
Nettoomsætning	51.078	60.776	66.346	78.026	83.572	7%
Underliggende vækst i salg i lokal valuta Valutapåvirkning (påvirkning, lokal valuta)	11% 1%	13% 6%	11% (2%)	12% 6%	12% (5%)	
Rapporteret omsætningsvækst	12%	19%	9%	18%	7%	
Af- og nedskrivninger	2.551	2.467	2.737	2.693	2.799	4%
Resultat af primær drift	14.933	18.891	22.374	29.474	31.493	7%
Finansielle poster (netto)	(945)	(605)	(449)	(1.663)	1.046	N/A
Resultat før skat	13.988	18.286	21.925	27.811	32.539	17%
Årets resultat	10.768	14.403	17.097	21.432	25.184	18%
Aktiver i alt	54.742	61.402	64.698	65.669	70.337	7%
Egenkapital	35.734	36.965	37.448	40.632	42.569	5%
Anlægsinvesteringer (netto)	2.631	3.308	3.003	3.319	3.207	(3%)
Frie pengestrømme <sup>1</sup>	12.332	17.013	18.112	18.645	22.358	20%
<b>Nøgletal</b>						
I procent af omsætningen						
Salg uden for Danmark	99,2%	99,4%	99,3%	99,4%	99,4%	
Salgs- og distributionsomkostninger	30,2%	29,9%	28,6%	27,6%	28,0%	
Forsknings- og udviklingsomkostninger	15,4%	15,8%	14,5%	14,0%	14,0%	
Administrationsomkostninger	5,4%	5,0%	4,9%	4,2%	4,2%	
Bruttomargin <sup>1</sup>	79,6%	80,8%	81,0%	82,7%	83,1%	
Overskudsgrad <sup>1</sup>	21,1%	23,7%	25,8%	27,5%	30,1%	
Effektiv skatteprocent <sup>1</sup>	23,0%	21,2%	22,0%	22,9%	22,6%	
Egenkapitalandel <sup>1</sup>	65,3%	60,2%	57,9%	61,9%	60,5%	
Forrentning af egenkapitalen <sup>1</sup>	31,3%	39,6%	46,0%	54,9%	60,5%	
Cash/earnings <sup>1</sup>	114,5%	118,1%	105,9%	87,0%	88,8%	
Udbytteandel <sup>1</sup>	40,9%	39,6%	45,3%	45,3%	47,1%	
<b>Langsigtede finansielle mål</b>						<b>Mål</b>
Overskudsgrad (primær drift) <sup>1</sup>	29,2%	31,1%	33,7%	37,8%	37,7%	40%
Vækst i resultat af primær drift	20,7%	26,5%	18,4%	31,7%	6,9%	15%
Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver <sup>1</sup>	47,3%	63,6%	77,9%	99,0%	97,2%	125%
Cash/earnings (treårigt gennemsnit)	111,5%	115,6%	112,8%	103,7%	93,9%	90%

## Salg af diabetesbehandling

- Antidiabetika i tabletform
- Proteinrelaterede produkter
- Victoza®
- Humane insulinler
- Moderne insulinler (insulinanaloger)

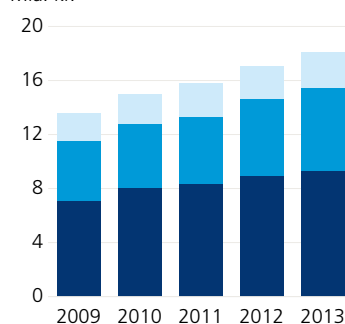
Mia. kr.



## Salg af biopharmaceuticals

- Øvrige produkter
- Norditropin®
- NovoSeven®

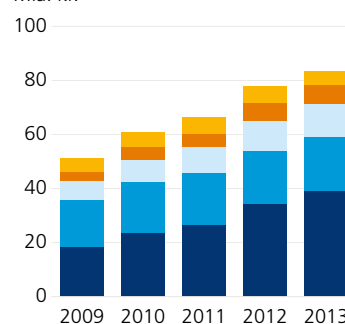
Mia. kr.



## Salg fordelt på geografiske regioner

- Japan & Korea
- Region Kina
- International Operations
- Europa
- Nordamerika

Mia. kr.





	2009	2010	2011	2012	2013	2012–2013
<b>Sociale resultater</b>						<b>Ændring</b>
Mindst udviklede lande, som har købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik	36	33	36	35	35	–
Donationer (mio. kr.) <sup>2</sup>	83	84	81	84	83	(1%)
Nye patentfamilier (prioritetskabende ansøgninger)	55	62	80	65	77	18%
Medarbejdere (i alt)	29.329	30.483	32.632	34.731	38.436	11%
Medarbejderomsætning	8,3%	9,1%	9,8%	9,1%	8,1%	
Relevante medarbejdere undervist i forretningsetik	N/A	98%	99%	99%	97%	
Tilbagekaldelser af produkter	2	5	5	6	6	–
Warning Letters og reinspektioner	0	0	0	1	1	–
Virksomhedens omdømme blandt væsentlige eksterne interessenter (skala 1–7)	N/A	N/A	5,6	5,7	5,8	

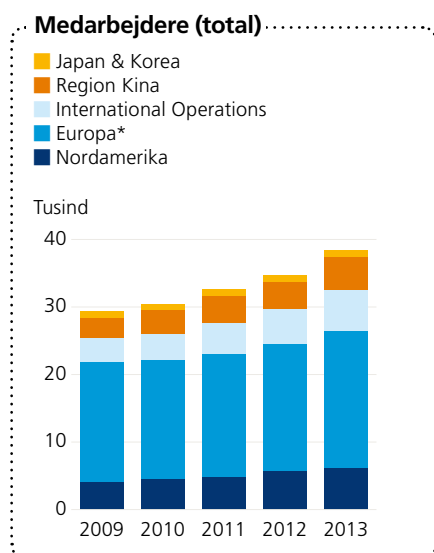
	2009	2010	2011	2012	2013	Mål
<b>Langsigtede sociale mål</b>						<b>Mål</b>
Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (mio.) (estimat)	N/A	N/A	20,9	22,8	24,3	40 i 2020
Efterlevelse af Novo Nordisk Way (skala 1–5)	N/A	N/A	4,3	4,3	4,4	4,0
Mangfoldighed i øverste ledelsesteam	50%	54%	62%	66%	70%	100% i 2014 <sup>3</sup>

	2009	2010	2011	2012	2013	Ændring
<b>Miljømæssige resultater</b>						<b>Ændring</b>
Energiforbrug (1.000 GJ)	2.246	2.234	2.187	2.433	2.572	6%
Vandforbrug (1.000 m <sup>3</sup> )	2.149	2.047	2.136	2.475	2.685	8%
CO <sub>2</sub> -emissioner fra energiforbrug (1.000 tons)	166	95	94	122	125	2%
Spildevandsmængde (1.000 m <sup>3</sup> )	2.062	1.935	2.036	2.272	2.457	8%
Affald (tons)	26.362	25.627	41.376	82.802	91.712	11%

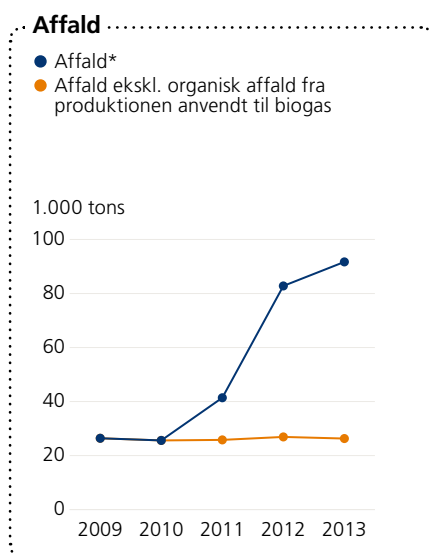
	2009	2010	2011	2012	2013	Mål
<b>Langsigtede miljømæssige mål</b>						<b>Mål</b>
Energiforbrug (i forhold til året før)	(11%)	(1%)	(2%)	11%	6%	6% <sup>4</sup>
Vandforbrug (i forhold til året før)	(20%)	(5%)	4%	16%	8%	6% <sup>4</sup>
CO <sub>2</sub> -emissioner fra energiforbrug (i forhold til udgangspunktet 2004)	(24%)	(56%)	(57%)	(44%)	(42%)	10% reduktion i 2014

	2009	2010	2011	2012	2013	Ændring
<b>Aktierelaterede nøgletal</b>						<b>Ændring</b>
Resultat pr. aktie/ADR (kr.) <sup>1,5</sup>	3,59	4,96	6,05	7,82	9,40	20%
Udvandet resultat pr. aktie/ADR (kr.) <sup>1,5</sup>	3,56	4,92	6,00	7,77	9,35	20%
Samlet antal aktier (mio.) pr. 31. december <sup>5</sup>	3.100	3.000	2.900	2.800	2.750	(2%)
Indre værdi pr. aktie for koncernen (kr.) <sup>5</sup>	11,53	12,32	12,91	14,51	15,48	7%
Udbytte pr. aktie (kr.) <sup>5</sup>	1,50	2,00	2,80	3,60	4,50	25%
Udbytte i alt (mio. kr.)	4.400	5.700	7.742	9.715	11.866 <sup>6</sup>	22%

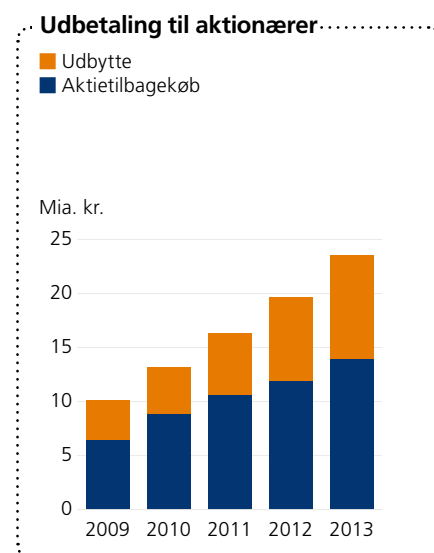
1. For definitioner henvises til s. 93. 2. Donationer til Verdensdiabetesfonden og Novo Nordisk Haemophilia Foundation, som arbejder med at øge sundhedsplejekapaciteten i udviklingslande. 3. Ultimo 2014 skal de øverste ledelsesteam opfylde målet om at være mangfoldige med hensyn til både at indeholde mænd og kvinder, lokale og udlændinge eller forklare, hvorfor dette endnu ikke er opnået. 4. 6% svarer til 50% af forretningsvæksten målt som øget salg beregnet i lokal valuta. Der henvises til definition af mål på s. 13. 5. Den 2. januar 2014 blev der gennemført et aktiesplit af selskabets aktier. Sammenligningstallene er tilpasset for at afspejle ændringen i stykstørrelsen fra 1 kr. til 0,20 kr. 6. Foreslået udbytte for året (endnu ikke deklareret).



\* Inklusive hovedkvarterfunktioner og R&D i Danmark.



\* Indtil i 2011 blev næsten alt ikke-farligt organisk produktionsaffald brugt som dyrefoder og klassificeret som biprodukt. Siden oktober 2011 er alt dette affald blevet sendt til biogas-anlæg til energienindvinding og rapporteres derfor som affald.



# Forretningsstrategi: 'Vores fokus er vores styrke'

Hvis man skal beskrive Novo Nordisks forretningsstrategi med ét ord, må det være 'fokus'.

Hvert år får et team af medarbejdere fra forskellige dele af Novo Nordisks globale organisation stillet en opgave af den øverste ledelse: "Udforsk vores forretningsmiljø, analysér nye tendenser, kom tilbage, og udfordr virksomhedens strategi på baggrund af jeres konklusioner."

Novo Nordisks strategi er resultatet af denne proces, som slutter, når bestyrelsen godkender den opdaterede strategi i juni. I de efterfølgende måneder forankres den i de årlige forretnings- og organisationsplaner, Balanced Scorecards og præstationsmål.

Retningen og hovedelementerne i strategien ændres ikke grundlæggende fra år til år, men justeres, når der er tegn på ændringer i Novo Nordisks forretningsmiljø. Disse justeringer sikrer, at Novo Nordisk altid kan håndtere aktuelle og nye udfordringer og gribe nye muligheder.

Det aktuelle forretningsmiljø er præget af begge dele. Det er karakteriseret ved langsom økonomisk vækst og økonomiske stramninger i nogle dele af verden og hurtig økonomisk vækst og urbanisering med alarmerende konsekvenser for folkesundheden i andre. I højindkomstlande med aldrende befolkninger er offentlige og private betalere af sundhedsydelser tilbageholdende med at betale mere for nye og innovative behandlingsformer. Lav- og middelindkomstlande kæmper med en dobbelt byrde af fattigdom og dårlige sundhedsforhold, og adgangen til sundhed er utilstrækkelig og ringe fordelt. Mange lande med sundhedssystemer, der primært finansieres af offentlige midler, indfører markedsbegrænsninger for nye lægemidler, og i USA tvinges lægemiddelvirksomhederne, herunder Novo Nordisk, ud i stadig hårdere prisforhandlinger med private sundhedsforsikringselskaber og såkaldte Pharmacy Benefit Managers.

Mange lægemiddelvirksomheder oplever, at deres patenter på vigtige produkter udløber, uden at de kan markedsføre innovative produkter, som kan kompensere for den tabte indtjening. Nogle har valgt at skære i forsknings- og udviklingsbudgetter, og tusinder af medarbejdere er blevet afskediget. Nogle har udvidet deres produktsortiment med generiske lægemidler (kopipræparater) og håndkøbsmedicin, mens andre har udvidet deres servicetilbud i forbindelse med kerneprodukter. Og alle har erkendt, at nye produkter kun har en chance på markedet, hvis de kan imødekomme udækkede medicinske behov, og hvis de bakkes op af overbevisende data om deres sundhedsøkonomiske fordele.

Novo Nordisk har besluttet fortsat at investere betydelige midler i forskning og udvikling, strategiske produkter og vækstmarkeder. Beslutningen er taget ud fra en overbevisning om, at der stadig er enorme medicinske behov, som skal dækkes – ikke mindst indenfor diabetes, en sygdom, der spredt sig med foruroligende hast i hele verden. [Læs mere på s. 22–23.](#)

For at opfylde de stigende datakrav vedrørende de sundhedsøkonomiske fordele ved Novo Nordisks produkter styrkes virksomhedens kompetencer yderligere indenfor de funktioner, der arbejder med markedsadgang. Novo Nordisk udvider desuden sin salgsstyrke i lande, hvor der er betydelige muligheder for at udvide markedet. Virksomheden udforsker også nye måder at nå mennesker med udækkede medicinske behov. Eksempelvis har pilotprojekter i lavindkomstlande som Kenya og Bangladesh hjulpet med at skabe adgang til medicin i landområder.



## En fokuseret strategi

De tre hovedelementer i Novo Nordisks strategi er forblevet uændret gennem flere år:

**For det første** fokuserer Novo Nordisk skarpt på nogle få sygdomme og tilstande, hvor virksomheden kan gøre en betydelig forskel. Derved har Novo Nordisk opnået en fremtrædende position indenfor diabetesbehandling, hæmofili og vækstforstyrrelser og har samtidig skabt et grundlag for at bevæge sig ind i behandling af fedme og autoimmune inflammationssygdomme.

**For det andet** har Novo Nordisk fem kernekompetencer:

- Design, formulering, udvikling og dosering af proteinbaserede lægemidler
- Indgående indsigt i sygdomme
- Effektiv storskalaproduktion af proteiner
- Planlægning og gennemførelse af globale lanceringer af nye produkter
- Etablering og fastholdelse af en førende position på vækstmarkeder.

**For det tredje** har Novo Nordisk et værdibaseret ledelsessystem, som er formaliseret i Novo Nordisk Way. [Læs mere på s. 4](#). Et vigtigt element i Novo Nordisk Way er princippet om den tredobbelte bundlinje, som blev skrevet ind i virksomhedens vedtægter på generalforsamlingen i 2004. Her står, at Novo Nordisk vil "tilstræbe at gennemføre sine aktiviteter på en økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarlig måde".

Det er denne virksomhed, som 24,3 mio. patienter i dag er afhængige af, når de tager deres daglige medicin, som beskæftiger mere end 38.000 medarbejdere, og som mere end 130.000 investorer har købt aktier i.

## De fem strategiske fokusområder

### 1. Styrke lederskab indenfor diabetes

382 mio. mennesker i verden lever med diabetes, og man regner med, at det tal vil være steget til næsten 600 mio. i 2035. [Læs mere om diabetespandemien på s. 22–23](#).

Det globale marked for produkter til diabetesbehandling beløber sig til ca. 238 mia. kr., hvoraf Novo Nordisks produkter udgør ca. 27%. Markedet er i de sidste 10 år vokset med omkring 11% om året, og der forventes fortsat solid vækst som følge af den stigende udbredelse af diabetes og behovet for bedre behandlinger. Af dette globale marked udgør insulin 52%, diabetesprodukter i tabletform 41% og GLP-1-produkter 7%.

I 1923 blev de første patienter behandlet med insulin fra den virksomhed, som i dag er Novo Nordisk, og produkter til behandling af diabetes er stadig virksomhedens største og hurtigst voksende forretningsområde. Diabetesbehandling tegner sig for tæt ved 78% af det samlede

salg, hvoraf størstedelen kommer fra insulin og er relateret til virksomhedens fokus på insulin og GLP-1-produkter. Indenfor begge områder er Novo Nordisk global markedsleder målt på volumen.

Novo Nordisk er godt rustet til at imødekomme de udækkede medicinske behov indenfor diabetes.

#### Insulinporteføljen

Insulinporteføljen omfatter:

- Tresiba® (insulin degludec), en basal insulinanalog til dosering én gang dagligt, som har en ultralang virkningsvarighed og en flad og stabil virkningsprofil, hvilket reducerer forekomsten af lavt blodsukker (hypoglykæmi). [Læs mere om Tresiba® på s. 24–25](#).
- Ryzodeg® (insulin degludec/insulin aspart), en opløselig insulin kombination af Tresiba® og NovoRapid® (insulin aspart), som giver både en basal og en måltidsrelateret regulering af blodsukkeret.
- NovoRapid® (NovoLog® i USA), verdens mest anvendte hurtigtvirkende insulin til brug ved måltider.
- NovoMix® 70/50/30 (NovoLog® Mix 70/30 i USA), en dobbeltvirkende moderne insulin, der dækker både det basale behov og behovet i forbindelse med måltider. Kan bruges ved påbegyndelse eller intensivering af insulinbehandling.
- Levemir® (insulin detemir), en opløselig, langtidsvirkende moderne insulin til brug én gang dagligt. Regulerer blodsukkeret med en favorabel vægtprofil.

Det primære mål med virksomhedens forskning i diabetes er at finde nye behandlinger, der kan nedsætte blod-sukkerniveauet og samtidig reducere risikoen for hypoglykæmi. Et nyligt resultat er kombinationsproduktet IDegLira, som består af insulin degludec og liraglutid (det aktive stof i Victoza®). Der er indsendt registreringsansøgning for IDegLira til myndighederne i EU. [Læs mere om IDegLira](#)

[på s. 24–25](#).

Novo Nordisk er også i gang med at udvikle en ny, hurtigerevirkende formulering af insulin aspart, der skal tages i forbindelse med måltider, og har for nylig påbegyndt et omfattende fase 3a-program.

Udover nye og forbedrede insulin er injektion udvikler Novo Nordisk insulin-formuleringer, der kan tages i tabletform.

#### GLP-1 (glukagonlignende peptid-1)

Med lanceringen af Victoza® i 2009 gik Novo Nordisk ind på markedet for GLP-1-behandling. Victoza® er en human GLP-1-analog, der har 97% lighed med det naturlige tarmhormon. Victoza® doseres én gang dagligt og virker ligesom naturligt GLP-1 ved at stimulere betacellerne i bugspytkirtlen til kun at frigive insulin, når blodsukkerniveauet er højt.

GLP-1-behandling er et stort fremskridt indenfor behandling af type 2-diabetes, fordi det sænker blodsukkeret med meget lav risiko for at udløse hypoglykæmi.

Victoza® er godkendt til voksne med type 2-diabetes, der ikke kan nå deres blodsukker mål ved hjælp af livsstilsændringer og tabletbehandling (metformin, som er den mest udbredte tabletbehandling til type 2-diabetes). På mindre end to år blev Victoza® verdens førende GLP-1-præparat og har støt udvidet markedet for GLP-1-behandling. Markedet vurderes i dag at have en værdi på ca. 16,4 mia. kr., hvoraf Victoza® tegner sig for ca. 70%. Victoza® er lanceret i over 80 lande og bruges i dag af ca. 800.000 mennesker verden over ifølge virksomhedens eget estimat.

Med afsæt i den ekspertise, Novo Nordisk har opnået i forbindelse med udviklingen af Victoza®, er virksomheden nu i gang med at opbygge en GLP-1-portefølje med henblik på at kunne tilbyde en endnu bredere vifte af behandlingsmuligheder. Centrale projekter er bl.a. GLP-1-analogen semaglutid til

**FORTSÆTTES ►**

## Novo Nordisks strategi

### Strategiske fokusområder

Styrke lederskab indenfor **DIABETES**

Etablere tilstedeværelse indenfor **FEDME**

Forfølge lederskab indenfor **HÆMOFIL**

Styrke lederskab indenfor **VÆKSTFORSTYRRELSER**

Etablere tilstedeværelse indenfor **INFLAMMATION**

### Kernekompetencer

Design, formulering, udvikling og dosering af protein-baserede lægemidler

Indgående indsigt i sygdomme

Effektiv storskala-produktion af proteiner

Planlægning og gennemførelse af globale lanceringer af nye produkter

Etablering og fastholdelse af en førende position på vækstmarkeder

**Novo Nordisk Way og princippet om den tredobbelte bundlinje**

dosering én gang om ugen, som for nylig har påbegyndt fase 3. Novo Nordisk er desuden i gang med at udvikle formuleringer af GLP-1, der kan tages i tabletform.

### Injektionssystemer

Novo Nordisk opfandt markedet for insulininjektionssystemer med lanceringen af verdens første insulinpen i 1985. I dag tilbyder virksomheden verdens mest anvendte pensystemer til injektion af insulin og GLP-1, flergangspennen NovoPen® 4 og den præfyldte insulinpen FlexPen®, og er i gang med at introducere de nyeste innovationer, NovoPen® 5 og FlexTouch®, på mange markeder. Udviklingen af pensystemer er baseret på omfattende studier af, hvordan patienter oplever deres daglige injektioner, og de ønsker, de har til pensystemerne. Det er et område, hvor Novo Nordisk kan gøre en forskel ved at tilbyde produkter, der er simple, sikre og nemme at bruge. [Læs mere om pensystemer på s. 10.](#)

### 2. Etablere tilstedeværelse indenfor fedme

Ifølge WHO har fedme nået et pandemisk omfang med op til 1,4 mia. voksne (over 20 år), der er overvægtige. Af disse er over 200 mio. mænd og næsten 300 mio. kvinder klinisk overvægtige (BMI  $\geq$  30). Fedme er kendt som en væsentlig risikofaktor for udvikling af alvorlige sygdomme som type 2-diabetes og hjerte-kar-sygdom.

På trods af den stigende udbredelse af fedme overalt i verden findes der i dag kun få medicinske behandlingsmuligheder, og tilskudsmulighederne til disse behandlinger er begrænsede. Markedet for fedme-medicin vurderes i dag at have en værdi på 2–3 mia. kr.

Novo Nordisk er i gang med at undersøge mulighederne for at bruge liraglutid 3 mg til dosering én gang dagligt som en ny behandlingsform til en nærmere defineret gruppe af overvægtige, nemlig mennesker med fedmerelaterede medicinske tilstande som prædiabetes, søvnapnø, forhøjet blodtryk og forstyrrelser i fedtstofskiftet. Registreringsansøgning for liraglutid 3 mg er indsendt til myndighederne i EU og USA. [Læs mere om behandling af fedme på s. 28–29.](#)

### 3. Forfølge lederskab indenfor hæmofili

Hæmofili er en arvelig eller erhvervet koagulationssygdom, der forhindrer blodet i at størkne. Det anslås, at omkring 420.000 mennesker på verdensplan lever med svær eller moderat hæmofili. Det globale marked for hæmofilibehandling skønnes at have en værdi af 53 mia. kr. og er i de senere år vokset med mere end 4% om året.

Novo Nordisk gik ind på markedet for hæmofilibehandling i 1996, hvor virksomheden introducerede NovoSeven® til behandling af mennesker med hæmofili, som danner antistoffer mod traditionelle behandlinger. Det er virksomhedens ambition

at bevæge sig fra denne niche over til hoved-segmenterne indenfor hæmofili A og B og opnå en førende position ved at udvikle forbedrede behandlingsmuligheder til alle patienter. [Læs mere om hæmofili på s. 30.](#)

### 4. Styrke lederskab indenfor vækstforstyrrelser

Novo Nordisk har været aktiv indenfor behandling af væksthormonmangel i næsten fire årtier. Væksthormon bruges hyppigst i den industrialiserede del af verden. Globalt anslås det, at flere end 2 mio. mennesker kan have gavn af behandling med væksthormon.

Markedet for behandling af vækstforstyrrelser skønnes at have en værdi af 16,4 mia. kr. og er vokset med mere end 4% om året i de senere år. Novo Nordisk er den førende producent af humant væksthormon med en markedsandel på 30% målt på værdi.

Novo Nordisks strategi for væksthormon-behandling er at styrke virksomhedens førende position ved at tilbyde innovative og brugervenlige produkter og doseringssystemer. Norditropin® (somatropin) er det eneste flydende væksthormonprodukt, der er stabilt ved stuetemperatur efter den første anvendelse, og som er klar til brug i en præfyldt pen. Novo Nordisks nyeste injektionssystem til væksthormon er Norditropin® FlexPro®, der kun kræver et ganske let tryk for at foretage en injektion.

Novo Nordisk er også i gang med at udvikle en langtidsvirkende væksthormon-formulering, der p.t. undersøges i fase 1-studier.

### 5. Etablere tilstedeværelse indenfor inflammation

Autoimmune inflammations sygdomme som f.eks. leddegigt og Crohns sygdom opstår, fordi immunsystemet angriber kroppens eget væv og skaber en kronisk betændelsestilstand. Mange mennesker med autoimmune inflammations sygdomme reagerer ikke tilstrækkeligt på de eksisterende lægemidler.

Novo Nordisk udnytter sin ekspertise indenfor design af terapeutiske proteiner og behandling af kroniske sygdomme til at udvikle nye lægemidler, især til patienter, der ikke reagerer på de eksisterende behandlinger. Novo Nordisk har opbygget en portefølje af banebrydende præparater, hvoraf tre projekter er i kliniske fase 2-forsøg.

## Kernekompetencerne

### Design, formulering, udvikling og dosering af proteinbaserede lægemidler

Novo Nordisk har forsknings- og udviklings-faciliteter i Danmark, Kina, USA og Indien. Mere end 7.000 medarbejdere i hele virksomheden arbejder med forsknings- og udviklingsaktiviteter. De samarbejder med eksterne forskere i biotekvirksomheder og universitetsverdenen. Novo Nordisks forskere har mange års erfaring med

formuleringsteknologi, proteinmodifikation, -ekspression og -dosering, og det sætter virksomheden i stand til løbende at forbedre egenskaberne i terapeutiske proteiner som f.eks. insulin og GLP-1. Siden 1985, hvor Novo Nordisk lancerede verdens første insulininjektionssystem, NovoPen®, har virksomheden desuden udviklet ekspertise i verdensklasse indenfor design og fremstilling af enkle og brugervenlige systemer til injektion af proteinbaserede lægemidler.

### Indgående indsigt i sygdomme

Novo Nordisk har en indgående indsigt i de udækkede medicinske behov, der knytter sig til kroniske tilstande. Sammen med en stærk tilknytning til og et omfattende samarbejde med eksterne forskere og klinikere giver det et solidt grundlag for virksomhedens forsknings-, udviklings- og markedsføringsaktiviteter. Et eksempel er diabetesundersøgelsen DAWN2™ (Diabetes Attitudes, Wishes and Needs), som gennemføres i 17 lande og omfatter mere end 15.000 mennesker med diabetes, deres pårørende og behandlere. DAWN2™ afdækker de muligheder, der er for at forbedre diabetesbehandling, uddannelse og støtte.

### Effektiv storskalaproduktion af proteiner

En omkostningseffektiv global produktionsinfrastruktur af høj kvalitet er forudsætningen for at kunne konkurrere effektivt på et stadigt mere konkurrencepræget lægemiddel-marked. Det sætter også Novo Nordisk i stand til at tilbyde lægemidler til meget lave priser i udviklingslande. Novo Nordisk har en global produktionsstruktur med strategisk placerede fabrikker i fem lande fordelt på fire kontinenter:

- Produktionen af aktive lægemiddelformer er en højt specialiseret proces, der hovedsagelig finder sted i Danmark, hvor Novo Nordisk har ni fabriksanlæg, herunder verdens største insulinfabrik.
- Færdigvareproduktion af diabetesprodukter finder sted på produktionsanlæg i fem lande: Danmark, Frankrig, USA, Brasilien og Kina, der alle har godkendelse og faciliteter til at eksportere til andre markeder.
- Desuden råder Novo Nordisk over en række mindre produktionsanlæg, der imødekommer den lokale efterspørgsel i udvalgte lande.
- Alle produktionsanlæg opererer under ét globalt kvalitetsledelsessystem med centralt administrerede standardprocedurer for alle involverede medarbejdere. Det sikrer en ensartet høj kvalitetsstandard for alle produkter.

De enkelte fabrikker er ansvarlige for at opfylde ambitiøse mål om minimering af deres miljøpåvirkning. Præstationsmålene omfatter energi- og vandforbrug, CO<sub>2</sub>-udledning og mængden af affald fra produktionsprocesserne. [Læs mere om produktionen på s. 36–37.](#)

### Planlægning og gennemførelse af globale lanceringer af nye produkter

Som følge af de høje og stigende omkostninger, der knytter sig til udvikling, godkendelse og markedsføring af et nyt lægemiddel, skal de fleste lægemidler lanceres globalt for at optimere investeringsafkastet. Det er vigtigt, at disse lanceringer sker over et relativt kort tidsrum, så der er en rimelig lang periode, inden patenterne på produktet udløber. I forbindelse med lanceringen af Victoza® på en række markeder i de seneste år har Novo Nordisk udviklet sin kompetence på dette område indenfor diabetes, og det udnyttes ved lanceringen af eksempelvis Tresiba®.

### Etablering og fastholdelse af en førende position på vækstmarkeder

Mange års erfaring er grundlaget for Novo Nordisks indsigt i behovene på nye markeder, så der kan indgås partnerskaber med lokale interessenter. Det har altid været virksomhedens strategi at etablere en lokal organisation på et meget tidligt tidspunkt – så snart der er tegn på et marked i udvikling – og derefter at lade organisationen vokse organisk, efterhånden som markedet udvikler sig. Det har hjulpet Novo Nordisk til at opbygge langsigtede forbindelser og en holdbar tilstedeværelse på mange markeder, og det er én af forklaringerne på Novo Nordisks succes på vækstmarkeder som f.eks. Kina. [Læs mere om Novo Nordisks fem regioner på s. 31–35.](#)

## Den tredobbelte bundlinje

Novo Nordisks strategi tager udgangspunkt i forretningsprincippet om den tredobbelte bundlinje, som sikrer, at der i beslutningsprocessen tages hensyn til de økonomiske, sociale og miljømæssige konsekvenser. Det kræver et systematisk og respektfuldt samarbejde med virksomhedens nøgleinteressenter, og Novo Nordisk har derfor altid fokus på deres interesser og forventninger.

Målet er at sikre langsigtet lønsomhed ved at begrænse risici og minimere negative påvirkninger fra forretningsaktiviteterne og maksimere det positive bidrag fra virksomhedens globale aktiviteter.

### Økonomisk ansvarlig: lønsom på langt sigt

Ved at drive forretning på en lønsom og ansvarlig måde skaber Novo Nordisk grundlaget for sin langsigtede eksistens. Novo Nordisk arbejder med fire finansielle mål for at lede virksomheden i retning af langsigtet lønsom vækst. Disse mål hjælper ledelsen med at skabe balance mellem kortsigtet vækst og investeringer i langsigtet vækst, herunder nye produktionsanlæg samt forskning og udvikling.

### Socialt ansvarlig: støtte til et bedre liv – og en sund og engagerende arbejdsplads

Det er Novo Nordisks mission at hjælpe mennesker med diabetes, hæmofili og andre kroniske sygdomme til at få et bedre liv. Dette er sammenfattet i de globale programmer Changing Diabetes® og Changing Possibilities in Haemophilia®. Som forskningsbaseret lægemiddelvirksomhed har Novo Nordisk fokus på at forske i og udvikle innovative biologiske lægemidler og gøre dem tilgængelige for patienter overalt i verden.

Med sin indgående indsigt i sygdomme og sit fokus på patienterne spiller Novo Nordisk en aktiv rolle i kampen mod diabetes. Novo Nordisk er engageret i at forebygge diabetes ved at fremme en sund livsstil og arbejder for at skabe øget opmærksomhed om diabetes og forbedre diagnosticering og behandling. Med disse initiativer er det Novo Nordisks mål at være med til at mindske både de menneskelige og de økonomiske konsekvenser af diabetes. [Læs mere om Changing Diabetes® på s. 26–27.](#)

Social ansvarlighed handler også om at sikre en sund og engagerende arbejdsplads for Novo Nordisks medarbejdere. Et sundt, inkluderende og engagerende arbejdsmiljø hjælper med at tiltrække, motivere og fastholde de rigtige medarbejdere – et vigtigt element for at kunne skabe bæredygtig vækst og bidrage til samfundet. Mangfoldighed i medarbejdernes baggrunde og erfaringer gør en forskel for arbejdsklimaet. Der er sat en mangfoldighedsambition for virksomhedens øverste ledelse. Den

motiverer en strategisk indsats for at rekruttere og forfremme medarbejdere med forskellige nationaliteter i hele organisationen. Novo Nordisks medarbejderpolitik sætter globale standarder for arbejdsmiljø og sikrer medarbejdernes rettigheder. De er også sikret en sund arbejdsplads gennem det globale sundhedsprogram NovoHealth, der fremmer en sund livsstil hos medarbejderne.

### Miljømæssigt ansvarlig: bevarelse af naturens ressourcer

At producere mere med færre ressourcer er ikke kun godt for husholdningsbudgettet; det er også en måde at bevare knappe naturressourcer på og proaktivt håndtere udfordringerne med bæredygtighed i hele værdikæden. I takt med at virksomheden vokser, tilstræber Novo Nordisk at reducere forbruget af naturressourcer og materialer gennem hele værdikæden. Der er også fokus på at nedbringe udledningen af bl.a. CO<sub>2</sub> og mængden af affald. [Læs mere på s. 36–37.](#)

### Maksimering af værdien af den tredobbelte bundlinje

Princippet om den tredobbelte bundlinje skaber værdi for Novo Nordisk på tre måder, da det:

1. gør Novo Nordisk mere omstillingsparat overfor ændringer i forretningsmiljøet. Det reducerer risici og skaber grundlag for tillid. Novo Nordisk samarbejder proaktivt med interessenter om at håndtere globale og systemiske udfordringer, der kan påvirke virksomhedens resultater på langt sigt. Som et eksempel kan nævnes Novo Nordisks aktive engagement i udviklingen af et nyt sæt globale bæredygtigheds mål i FN-regi.
2. styrker konkurrenceevnen. Changing Diabetes® viser i praksis, hvordan virksomhedens sociale ansvar og systematiske inddragelse af interessenter effektivt kan supplere markedsstrategier og styrke vækst i indtjeningen. Novo Nordisk har udviklet en metode til at dokumentere værdien af denne forretningstilgang, som har fået navnet Blueprint for Change. Gennem en række casestudier vises, hvordan virksomhedens forretningsprincip med fokus på både indtjening og ansvarlighed skaber værdi for interessenterne og for Novo Nordisks forretning, såkaldt shared value.
3. er en drivkraft for innovation i samarbejde med partnere. Et eksempel er fra det seneste Blueprint for Change-casestudie i Indonesien, et af de markeder, Novo Nordisk har valgt at satse på som et nyt vækstmarked. Analyserne viser, hvordan Novo Nordisk i samarbejde med partnere kan udvikle forretningen ved at nå mere effektivt ud til den del af befolkningen, der har diabetes, men som ikke har adgang til insulinbehandling. På grundlag af denne analyse er der lagt en markedsstrategi for Indonesien. [Læs mere på novonordisk.com/sustainability.](http://novonordisk.com/sustainability)



# Oversigt over udviklingsprojekter

## Diabetesbehandling

Præparat	Indikation	Beskrivelse	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Registrering/ godkendelse
<b>Diabetes</b>						
<b>Tresiba®</b> (insulin degludec) NN1250	Type 1- og 2- diabetes	En ny generation af basal insulin med en ultralang virkningsvarighed på mere end 42 timer. Giver mindre risiko for hypoglykæmi og mulighed for fleksibilitet med hensyn til injektionstidspunkt. Godkendt og lanceret i EU, Japan og andre markeder. Yderligere data krævet af FDA er ved at blive indsamlet til den planlagte genindsendelse.	■	■	■	■
<b>Ryzodeg®</b> (insulin degludec og insulin aspart) NN5401	Type 1- og 2- diabetes	En opløselig kombination af Tresiba®, den nye basale insulinanalog med ultralang virkningsvarighed, og NovoRapid® (insulin aspart, markedsføres som NovoLog® i USA), en hurtigtvirkende måltidsinsulin. Giver mindre risiko for hypoglykæmi. Godkendt i EU, Japan og andre markeder. Yderligere data krævet af FDA er ved at blive indsamlet til den planlagte genindsendelse.	■	■	■	■
<b>IDegLira</b> (insulin degludec og liraglutid i fast kombination) NN9068	Type 2-diabetes	En kombination af insulin degludec og liraglutid med det formål at opnå fordelene ved begge præparater i ét samlet produkt. Under registrering i EU. Indsendelse af registreringsansøgning i USA afventer godkendelse af Tresiba®.	■	■	■	■
<b>Hurtigere- virkende insulin aspart</b> NN1218	Type 1- og 2-diabetes inkl. pumpe- brugere	En ny formulering af insulin aspart med henblik på at opnå en hurtigere indsættende virkning.	■	■	■	□
<b>Semaglutid</b> NN9535	Type 2-diabetes	En GLP-1-analog til dosering én gang om ugen, der forventes at give de samme kliniske fordele som en GLP-1-analog med færre injektioner.	■	■	■	□
<b>LATIN T1D</b> NN9211	Type 1-diabetes	Liraglutid, en human GLP-1-analog til dosering én gang dagligt, der forventes at give kliniske fordele ved brug som tillægsbehandling til insulin.	■	■	■	□
<b>OG2175C</b> NN9924	Type 2-diabetes	En langtidsvirkende GLP-1-analog, der forventes at give de kliniske fordele ved en GLP-1-analog i tabletform.	■	■	□	□
<b>OG987GT</b> NN9926	Type 2-diabetes	En langtidsvirkende GLP-1-analog, der forventes at give de kliniske fordele ved en GLP-1-analog i tabletform.	■	□	□	□
<b>OG9875C</b> NN9927	Type 2-diabetes	En langtidsvirkende GLP-1-analog, der forventes at give de kliniske fordele ved en GLP-1-analog i tabletform.	■	□	□	□
<b>OG217GT</b> NN9928	Type 2-diabetes	En langtidsvirkende GLP-1-analog, der forventes at give de kliniske fordele ved en GLP-1-analog i tabletform.	■	□	□	□
<b>LAI287</b> NN1436	Type 1- og 2-diabetes	En langtidsvirkende basal insulinanalog med potentiale for dosering én gang om ugen.	■	□	□	□
<b>OI338GT</b> NN1953	Type 1- og 2-diabetes	En langtidsvirkende basal insulinanalog, der forventes at give de kliniske fordele ved en basal insulinanalog i tabletform.	■	□	□	□
<b>OI362GT</b> NN1954	Type 1- og 2-diabetes	En langtidsvirkende basal insulinanalog, der forventes at give de kliniske fordele ved en basal insulinanalog i tabletform.	■	□	□	□
<b>OI287GT</b> NN1956	Type 1- og 2-diabetes	En langtidsvirkende basal insulinanalog, der forventes at give de kliniske fordele ved en basal insulinanalog i tabletform.	■	□	□	□
<b>Fedme</b>						
<b>Liraglutid 3 mg</b> NN8022	Fedme	En human GLP-1-analog til dosering én gang dagligt som supplement til livsstilsændringer med henblik på vægttab hos svært overvægtige, herunder personer, der har særlig risiko for at udvikle diabetes. Under registrering i USA og EU.	■	■	■	■

## Biopharmaceuticals

Præparat	Indikation	Beskrivelse	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Registrering/ godkendelse
<b>Hæmofili</b>						
<b>N8-GP</b> NN7088	Hæmofili A	Et langtidsvirkende rekombinant koagulationsfaktor VIII-derivat til forebyggelse og behandling af blødninger.				
<b>N9-GP</b> NN7999	Hæmofili B	Et langtidsvirkende rekombinant koagulationsfaktor IX-derivat til forebyggelse og behandling af blødninger.				
<b>Concizumab</b> NN7415	Hæmofili A, B og med inhibitorer	Et monoklonalt antistof mod Tissue Factor Pathway Inhibitor (TFPI), der forventes at forebygge blødninger efter subkutan administration.				
<b>Vækstforstyrrelser</b>						
NN8640	Vækstforstyrrelser	Et langtidsvirkende humant væksthormon, der forventes at give mulighed for færre injektioner.				
<b>Inflammation</b>						
<b>Anti-IL-20</b> NN8226	Kronisk leddegigt	Et rekombinant humant monoklonalt antistof med en ny virkningsmekanisme, der forventes at give bedre behandlingsresultater hos patienter, som ikke reagerer tilfredsstillende på eksisterende behandlinger.				
<b>Anti-IL-21</b> NN8828	Crohns sygdom	Et rekombinant humant monoklonalt antistof med en ny virkningsmekanisme, der forventes at give bedre behandlingsresultater hos patienter, som ikke reagerer tilfredsstillende på eksisterende behandlinger.				
<b>Anti-NKG2D</b> NN8555	Crohns sygdom	Et rekombinant humant monoklonalt antistof med en ny virkningsmekanisme, der forventes at give bedre behandlingsresultater hos patienter, som ikke reagerer tilfredsstillende på eksisterende behandlinger.				
<b>Anti-C5aR</b> NN8210	Kronisk leddegigt	Et rekombinant humant monoklonalt antistof med en ny virkningsmekanisme, der forventes at give bedre behandlingsresultater hos patienter, som ikke reagerer tilfredsstillende på eksisterende behandlinger.				
<b>Anti-NKG2A</b> NN8765	Kronisk leddegigt	Et rekombinant humant monoklonalt antistof med en ny virkningsmekanisme, der forventes at give bedre behandlingsresultater hos patienter, som ikke reagerer tilfredsstillende på eksisterende behandlinger.				
<b>Anti-IL-21</b> NN8828	Systemisk lupus erythematosus	Et rekombinant humant monoklonalt antistof med en ny virkningsmekanisme, der forventes at give bedre behandlingsresultater hos patienter, som ikke reagerer tilfredsstillende på eksisterende behandlinger.				

### Fase 1

Afprøvning af et nyt præparat på et begrænset antal (normalt 10–100) raske frivillige (kan også være patienter) for at undersøge, hvordan præparatet optages, fordeles og elimineres i kroppen, og fastslå den maksimale tålte dosis.

### Fase 2

Præparatet afprøves i forskellige doseringer på en større gruppe patienter (normalt 100–1.000) for at undersøge dets effekt på den pågældende sygdom samt dets bivirkninger. I fase 2 gennemføres kliniske studier for at vurdere virkning (og sikkerhed) i nærmere angivne grupper af patienter. Fase 2-studierne munder ud i clinical proof of concept (klinisk bevis for effekt) og valg af dosis til vurdering i fase 3.

### Fase 3

Studier med deltagelse af et stort antal patienter (flere end 8.000), hvor præparatet sammenlignes med et almindeligt anvendt lægemiddel eller placebo for at vurdere dets sikkerhed og virkning. Fase 3a omfatter studier, der gennemføres, efter at der er påvist effekt, men før indsendelse af registreringsansøgning. Fase 3b omfatter kliniske studier, der afsluttes under og efter indsendelse af registreringsansøgning. Indenfor små terapiområder som hæmofili kan de regulatoriske vejledninger tillade design af bekræftende studier med bare én forsøgsarm eller studier, der sammenligner med f.eks. historisk kontrol i stedet for eksisterende behandling eller placebo.

Læs mere på [novonordisk.com/investors](http://novonordisk.com/investors) og [clinicaltrials.gov](http://clinicaltrials.gov).

# Reglen vi er nødt til at bryde

I dag er der 382 mio. mennesker i verden, der har diabetes. Det er dog kun halvdelen, der har fået stillet en diagnose, og hvad værre er: Det skønnes, at kun 6% af alle diabetikere har et liv uden diabetesrelaterede komplikationer.

**D**iabetes er en lumske sygdom af gigantiske proportioner. FN's generalsekretær, Ban Ki-moon, har beskrevet diabetes som en tsunami i slowmotion. Ifølge de seneste tal fra International Diabetes Federation (IDF) er der i dag 382 mio. diabetikere i verden, og det tal ventes at stige til tæt på 600 mio. i 2035.<sup>1\*</sup> 80% af dem bor i lav- og mellemindkomstlande, hvor epidemien tager til med alarmerende hast på grund af de livsstilsændringer, der følger med økonomisk vækst og urbanisering.

Lige så bekymrende er det, at kun ca. halvdelen af dem, der har diabetes, får stillet en egentlig diagnose. Det er her, den såkaldte Rule of Halves<sup>2</sup> tager sit udgangspunkt. Af de mennesker, der får stillet en diagnose, er det kun halvdelen, der kommer i kvalificeret behandling – og kun halvdelen af disse når deres behandlingsmål. Og desværre har reglen endnu et trin: Kun halvdelen af denne i forvejen lille gruppe vil i sidste ende slippe for komplikationer.

Rule of Halves er baseret på et globalt gennemsnit. I nogle lande, f.eks. Vietnam, Kenya og Kina,<sup>1</sup> er diagnoseprocenten endnu lavere end 50%. I nogle lande tilbydes så godt som ingen behandling, mens problemet

i andre lande er, at selv de, der får stillet en diagnose og kommer i behandling, ikke når deres behandlingsmål og derfor har stor risiko for at udvikle komplikationer.

Et stort studie fra Storbritannien har vist, at man ved at sænke blodsukker-niveauet med knap 1% kan reducere diabetesrelaterede dødsfald med mere end 20% og samtidig reducere de såkaldte mikrovaskulære komplikationer – herunder diabetisk retinopati (nethindeforandringer) – med næsten 40%.<sup>3</sup> Alene i USA er retinopati årsag til, at mere end 12.000 diabetikere er blevet blinde.<sup>4</sup>

## Kan ikke ignoreres

De menneskelige og økonomiske omkostninger ved diabetes er enorme. Ifølge IDF var sygdommen i 2013 årsag til 5,1 mio. dødsfald og en sundhedsudgift på 548 mia. amerikanske dollars (11% af hele verdens sundhedsudgifter).<sup>1</sup>

Fælles for alle verdens lande er, at de ikke kan ignorere diabetespandemien. Og det er vigtigt – både fra et menneskeligt og et økonomisk synspunkt – at de har en plan for, hvordan de vil håndtere deres Rule of Halves og minimere den personlige og økonomiske byrde ved diabetes. Novo Nordisk arbejder sammen med regeringer og NGO'er i mange lande for at hjælpe med disse udfordringer. [Læs mere på s. 26–27.](#)

**382**  
MILLIONER  
MENNESKER LEVER  
MED DIABETES  
VERDEN OVER

I 2035 VIL DER VÆRE

**592**  
MILLIONER  
MENNESKER  
MED DIABETES

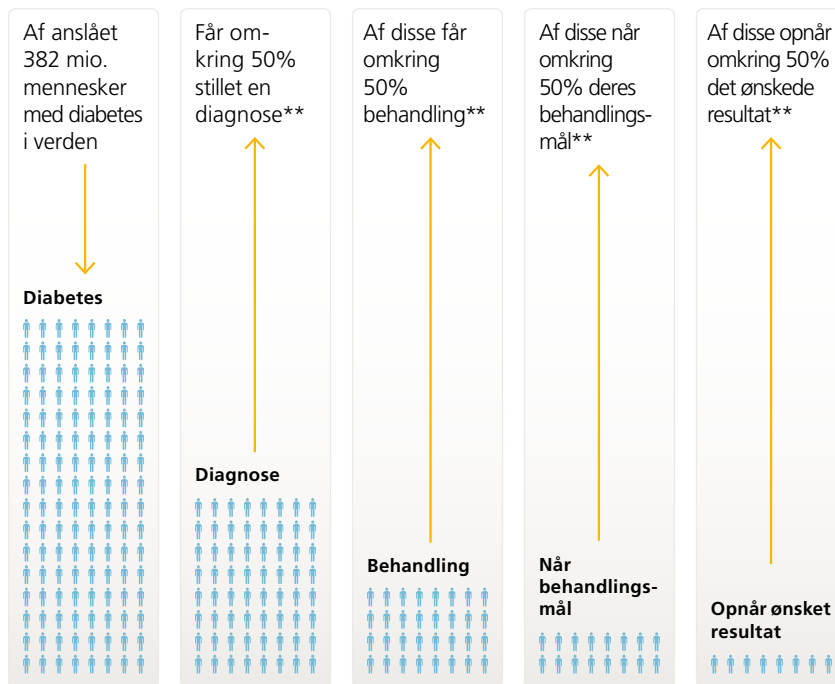
\* Alle fodnoter kan findes på s. 112.



International Diabetes Federation (IDF) skønner, at der i dag er 35 mio. mennesker med diabetes i Mellemøsten og Nordafrika. Cairo er med en befolkning på 9 mio. den største by i denne region, og som i alle andre storbyer er antallet af mennesker med diabetes stigende.

## 'Rule of Halves'

Ifølge Rule of Halves\* lever kun omkring 6% af alle diabetikere uden diabetes-relaterede komplikationer.



\* Hart J.T., Rule of Halves: implications of increasing diagnosis and reducing dropout for future workload and prescribing costs in primary care, *Br J Gen Pract* 1992, marts; 42(356):116-119, og W.C.S. Smith, A.J. Lee, I.K. Coombie, H. Tunstall-Pedoe, Control of blood pressure in Scotland: The rule of halves, *BMJ*, 300 (1990): 981-983.

\*\* De faktiske tal for diagnosticering, behandling, mål og resultater varierer fra land til land.

## Mulige komplikationer af ubehandlet diabetes

### Slagtilfælde

Op til fire gange større sandsynlighed for slagtilfælde.

### Blindhed

Diabetes er en af hovedårsagerne til blindhed.

### Hjerteanfald

Tre gange større sandsynlighed for hjerteanfald og op til fire gange større sandsynlighed for hjertesygdom.

### Totalt nyresvigt

Tre gange større sandsynlighed for totalt nyresvigt.

### Amputation

En af hovedårsagerne til benamputationer, der ikke skyldes kvæstelser.

## Hvad er diabetes?

Diabetes påvirker kroppens måde at omsætte mad til vækst og energi på. Diabetes har to hovedformer: type 1- og type 2-diabetes. Type 1-diabetes er en livslang autoimmun sygdom, som opstår på grund af en immunreaktion i kroppen mod egne celler. Derved ødelægges betacellerne i bugspytkirtlen, som derfor ikke længere kan producere insulin. Det sker ofte – men ikke altid – i en ung alder.

Mindst 90% af alle diabetikere har type 2, som skyldes en kombination af livsstil og arvelige faktorer. Type 2-diabetikere kan måske stadig producere insulin, men i utilstrækkelige mængder, og kroppen udnytter ikke insulin effektivt.

De fleste alvorlige komplikationer i forbindelse med diabetes skyldes et vedvarende højt blodsukkerniveau, som kan give skader på nyrer, nervesystem, hjerte og kar, nethinde, fødder og ben, fordi det påvirker både de store og de små blodkar.

## Diabetesbehandling

Ved type 1-diabetes skal insulinbehandling iværksættes straks efter diagnosen og fortsætte resten af livet.

Ved type 2-diabetes er der behov for forskellige tilgange på sygdommens forskellige stadier. I første omgang kan det være tilstrækkeligt med livsstilsændringer (kost og motion) og tabletbehandling (f.eks. metformin). Hvis behandlingsmålene ikke nås, kan der suppleres med GLP-1 eller en basal (langtidsvirkende) insulin. Hvis målene stadig ikke nås, kan der iværksættes en mere intensiv behandling, f.eks. ved at supplere den basale insulin med en hurtigtvirkende insulin ved måltider. Insulinbehandling kan begynde med en færdigblandet, dobbeltvirkende insulin, som både dækker behovet for basal insulin og måltidsinsulin. I dag er der ca. 45-50 mio. mennesker, der bruger insulin.

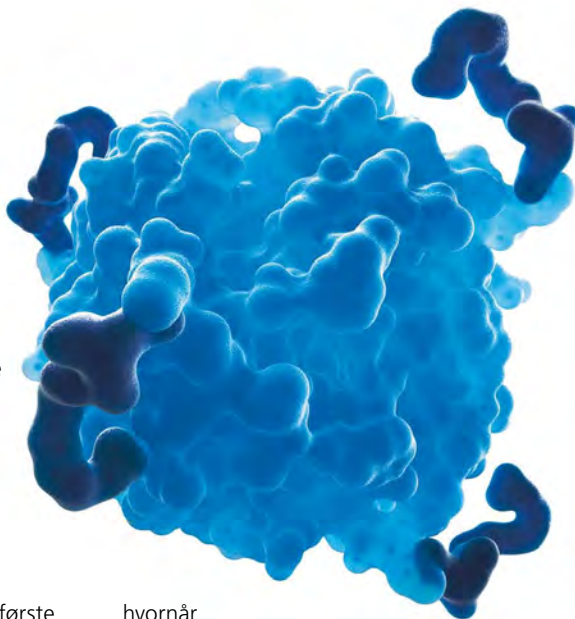
En af de store udfordringer ved insulinbehandling er at regulere blodsukkerniveauet. Insulindosis skal justeres i forhold til mad og motion, for at undgå højt blodsukker (hyperglykæmi), som kan føre til alvorlige komplikationer som blindhed og amputation, samt lavt blodsukker (hypoglykæmi), som kan føre til krampeanfald, bevidstløshed eller i sjældne tilfælde døden.



# Onesize passer ikke alle

Med alle de mange diabeteslægemidler, der findes i dag, skulle man tro, det var nemt for diabetikere at opretholde en optimal blodsukkerregulering. Desværre er det ikke så nemt. Det, som virker for den ene, virker måske ikke for den anden. Og det, som virker godt i dag, virker måske mindre godt om nogle år. Derfor er det vigtigt at kunne tilbyde en bred vifte af behandlingsmuligheder, som kan skræddersys til den enkeltes aktuelle behov.

**Billede af insulin degludec-molekylet baseret på røntgenkrystallografidata. Insulin degludec er det aktive stof i Tresiba®.**



**F**rygten for lavt blodsukker (hypoglykæmi) betyder, at mange mennesker med type 2-diabetes ikke får så intensiv behandling, som de burde for at få blodsukkeret ned på det anbefalede niveau. Hertil kommer den manglende fleksibilitet med hensyn til, hvornår injektionerne skal tages. Resultatet er, at mange ikke tager deres insulin som foreskrevet, hvilket igen kan medføre risiko for at udvikle alvorlige senkomplikationer.

### Langt – men ikke langt nok

Langtidsvirkende insulin er ofte det første skridt, når en type 2-diabetiker starter på insulinbehandling. Tanken er, at det kun skulle være nødvendigt at tage denne basale insulin én gang dagligt, og dermed ville det være en overkommelig start på injektionsbehandlingen. Imidlertid kan der fra dag til dag være stor variation i, hvor hurtigt insulin optages i kroppen hos ét og samme menneske. Det øger risikoen for hypoglykæmi, især om natten. En anden udfordring er, at de fleste basale insuliner ikke frigiver tilstrækkelig insulin i blodet til at dække hele døgnnet.<sup>1</sup>

”Fra samtaler med mange læger og diabetikere vidste vi, at der var behov for en basal insulin med ultralang virkningsvarighed,” siger koncerndirektør for Marketing & Medical Affairs Jakob Riis. Tresiba® (insulin degludec) er udviklet for at imødekomme dette behov.

Det er vigtigt at etablere en rutine for,

hvornår

man tager sin insulin.

Men Tresiba® giver med sin virkningsvarighed på mere end 42 timer mulighed for fleksibilitet. ”Det at kunne ændre injektionstidspunktet fra dag til dag, hvis der er behov for det, giver patienterne en utrolig frihedsfølelse,” pointerer Global Chief Medical Officer Alan Moses. ”Og da der samtidig også er væsentlig mindre risiko for hypoglykæmi om natten, er Tresiba® et godt eksempel på, at vi stadig kan udvikle bedre insulinbehandlinger – selv efter 90 år.”

### Bedre sammen end hver for sig

Ikke alle kan regulere deres diabetes alene med basal insulin. Efterhånden som sygdommen udvikler sig, kan det blive nødvendigt at tilføje behandling(er), som også kan klare den hurtige blodsukkerstigning, der sker efter et

måltid. Derfor har Novo Nordisk udviklet IDegLira, som er en kombination af Tresiba® og Victoza® (liraglutid), der gives i én samlet daglig injektion. Victoza® er en human GLP-1-analog, som stimulerer frigivelsen af insulin og undertrykker glukagonsekretionen på en måde, der afhænger af blodsukkerniveauet. Victoza® har vist sig også at kunne reducere kropsvægten.

Dosering af IDegLira én gang dagligt uafhængigt af måltider har i kliniske forsøg givet en bedre blodsukkerregulering end Tresiba® eller Victoza® alene – uden vægtændring og med en lav forekomst af hypoglykæmi sammenlignet med Tresiba®. ”Hvis man ikke opnår god blodsukkerregulering med basal insulin, giver IDegLira mulighed for at fortsætte med en enkelt daglig injektion af langtidsvirkende insulin, men nu i kombination med Victoza®. I kliniske forsøg har denne samlede formulering vist en bedre virkningsprofil, end når Tresiba® eller Victoza® tages hver for sig,” siger Alan Moses.

Jakob Riis er enig: ”IDegLira kan blive en ny mulighed for type 2-diabetikere, der ikke opnår tilfredsstillende blodsukkerregulering. Vi mener, at dette produkt vil øge brugervenligheden for patienterne, og derudover har udviklingsprogrammet også indikeret, at de to aktive stoffer rent faktisk komplementerer hinanden.”

Novo Nordisk indsendte registreringsansøgning for IDegLira i EU i maj 2013.

### Udrulning af Tresiba® til patienterne

Tresiba® blev godkendt i EU i januar 2013 og er i årets løb blevet lanceret i otte lande. I lande med bred markedsadgang har Tresiba® hurtigt opnået en væsentlig andel af markedet for langtidsvirkende insulin.

I februar 2013 modtog Novo Nordisk et såkaldt Complete Response Letter fra de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) vedrørende Tresiba®. I brevet udbad FDA sig yderligere data om den kardiovaskulære sikkerhed på basis af en dedikeret undersøgelse af forekomsten af hjerte-kar-sygdom, før registreringsansøgningen kunne færdigbehandles. Novo Nordisk er fortsat overbevist om den kardiovaskulære sikkerhed for Tresiba®, baseret både på virksomhedens egen fortolkning af data fra det kliniske udviklingsprogram og på vurderingerne fra de europæiske og japanske sundhedsmyndigheder, men anerkender dog samtidig vigtigheden af at overbevise FDA om den kardiovaskulære sikkerhed. Derfor blev der i oktober 2013 iværksat et klinisk studie med navnet DEVOTE, der skal udelukke enhver yderligere kardiovaskulær risiko.

DEVOTE er et dobbeltblindt studie, der anvender insulin glargin som komparator. Studiet ventes at omfatte omkring 7.500 type 2-diabetikere, der i forvejen har eller er i højrisikogruppen for at udvikle hjerte-kar-sygdom. Novo Nordisk forventer at have tilstrækkelige data til at understøtte en præspecificeret interimanalyse indenfor to til tre år og at afslutte studiet indenfor fire til seks år fra påbegyndelse. Dermed har Novo Nordisk rundet en vigtig milepæl på vejen mod at gøre Tresiba® tilgængeligt for diabetikere i USA.

### Forskningsresultater for Tresiba®

Det kan være en udfordring at omsætte resultaterne fra kliniske udviklingsprogrammer til reelle fremskridt i klinisk praksis, især fordi nye lægemidler ofte ordineres til patienter, som ikke reagerer optimalt på eksisterende behandlinger. Nye oplysninger fra den britiske kliniske forsker Marc Evans giver imidlertid et vigtigt indblik i, hvad Tresiba® kan betyde for patienter, der oplever udfordringer med andre insuliner. Dr. Evans undersøgte 25 patienter, som var i behandling med insulin glargin eller Levemir® (insulin detemir), og som var utilstrækkeligt reguleret med hyppige tilfælde af hypoglykæmi. Efter skift til Tresiba® viste det sig, at disse patienter opnåede en bedre regulering (af både type 1- og type 2-diabetes) og desuden oplevede væsentligt færre episoder med hypoglykæmi.<sup>2</sup>

# Gør noget ved diabetes hvor det betyder mest

Det er næsten 10 år siden, Novo Nordisk lancerede Changing Diabetes® – virksomhedens løfte om at forbedre livskvaliteten for mennesker med diabetes. Meget er opnået i denne periode, men der er stadig masser at gøre.

**N**ovo Nordisks hovedforpligtelse over for diabetikere og samfundet er at levere innovative produkter af høj kvalitet. "Vi har et meget bredt insulinsortiment, lige fra human insulin til moderne insulinanaloger," siger Jakob Riis, koncerndirektør for Marketing & Medical Affairs. "Vores primære fokus er at fremme innovation og udvikle endnu bedre produkter, som kan være med til at give brugerne det bedst mulige behandlingsresultat."

Som en af verdens førende virksomheder indenfor diabetesbehandling nøjes Novo Nordisk ikke med at fremstille insulin, men arbejder desuden for, at den når ud til alle i verden med behov for behandling. "Vi stræber efter at gøre insulin tilgængelig for flere af de mennesker, som lever i bunden af den økonomiske pyramide, og vi vil fortsætte med at tilbyde human insulin til meget lave priser i udviklingslandene," forklarer Jakob Riis.

Selvom levering af produkter altid vil have toprioritet, så kræver det mere end medicin at ændre kursen på diabetes. "Vores mål er at gøre en forskel for patienterne, og det når vi kun delvist gennem vores produkter. Derfor er vores Changing Diabetes® aktiviteter vigtige," pointerer Jakob Riis.

"Adgang til behandling er en universel rettighed, og Changing Diabetes® er Novo Nordisks svar på den globale diabetesudfordring. Et hovedelement i dette er vores globale strategi for adgang til diabetesbehandling, som vi fornyede i 2013. Den har global rækkevidde og er en del af vores forretningsmodel. I bund og grund går det ud på at forhindre diabetes i at ødelægge folks liv," forklarer Charlotte Ersbøll, corporate vice president for Corporate Stakeholder Engagement. "Vi ønsker en verden, hvor alle med diabetes får stillet en diagnose, hvor alle med en diagnose får behandling, og hvor alle mennesker i behandling kan leve livet fuldt ud," tilføjer hun.

Derfor arbejder Novo Nordisk sammen med partnere overalt i verden på at få ændret den såkaldte Rule of Halves indenfor diabetes. [Læs mere på s. 22–23.](#)

## Udfordringen er global, løsningen er lokal

"Udfordringerne ved at leve med diabetes er forskellige fra land til land og fra menneske til menneske. Derfor indgår vi partnerskaber

med regeringer og lokale interessenter, så vi sammen kan udpege de mest presserende sundhedsbehov og finde ud af, hvordan vi kan gøre mest gavn," forklarer Charlotte Ersbøll.

I de lande, hvor det vigtigste er at skabe bedre forståelse for diabetes og dens forebyggelse, arbejder Novo Nordisk på at oplyse – eksempelvis gennem aktiviteter på Verdensdiabetesdagen – og ved at arrangere nationale og internationale diabeteskonferencer på højt niveau sammen med politiske beslutningstagere.

I andre lande er det mere presserende at forbedre adgangen til diagnosticering og behandling af diabetes. Her arbejder Novo Nordisk sammen med lokale partnere på at udvikle screeningprogrammer, opbygge kapacitet gennem uddannelse af behandlere og etablere klinikker og netværk, som kan styrke eksisterende infrastruktur på sundhedsområdet.

## Et ambitiøst og langsigtet mål

"For 10 år siden regnede man ikke med, at diabetes havde en direkte effekt på samfundsudviklingen," siger Charlotte Ersbøll. "Man vidste godt, at flere og flere fik diabetes i højindkomstlande som USA, men ingen forstod betydningen af den stigende udbredelse i udviklingslandene. I dag ved man, at kroniske sygdomme, bl.a. diabetes, er en af verdens største dræbere, og disse sygdomme er ved at få en højere placering på den globale sundhedsdagsorden."

Novo Nordisk har et langsigtet mål om at levere diabetesbehandling af høj kvalitet til 40 mio. mennesker i 2020. Dette mål bygger på en holdning om, at man som virksomhed er nødt til at kæde håndteringen af globale sundhedsproblemer sammen med de kommercielle aktiviteter – ellers vil løsningen ikke være bæredygtig på længere sigt. I dag leverer Novo Nordisk produkter til over 24 mio. mennesker.

"Med vores langsigtede '40by20'-målsætser vi på at yde et væsentligt bidrag til WHO's mål om at reducere dødeligheden som følge af kroniske sygdomme som diabetes med 25% i 2025," tilføjer Charlotte Ersbøll.

Team Novo Nordisk har kørt mere end 9.500 km i 55 løb siden etableringen i december 2012.



### Team Novo Nordisk inspirerer diabetikere

"Diabetes bør ikke være en begrænsning, uanset om man er barn eller voksen, og uanset hvor man bor," siger Jakob Riis. "Derfor støtter vi Team Novo Nordisk, verdens første internationale cykelhold, der udelukkende består af ryttere med diabetes. Holdets mission er at oplyse, styrke og inspirere alle, der berøres af diabetes. Vi ønsker, at folk skal sige: 'Jeg styrer min diabetes, den styrer ikke mig.'" Totalt set består Team Novo Nordisk af over 80 cykelryttere, triatleter og løbere, som alle har diabetes.



Eliodoro Gonzales bor i Bolivia. Han har type 1-diabetes og har fået amputeret begge ben på grund af diabeteskomplikationer.

### Verdensdiabetesfonden

Verdensdiabetesfonden blev oprettet af Novo Nordisk i 2002 som en uafhængig fond med det formål at være en katalysator for forandring indenfor diabetes i udviklingslande. Siden 2002 har Novo Nordisk doneret ca. 1,1 mia. kr. til fonden. Størstedelen (37%) bruges på at styrke sundhedssystemer og opbygge behandlingskapacitet. Pr. oktober 2013 er 7.138 klinikker blevet oprettet eller forbedret, 4,6 mio. patienter er blevet behandlet, og 221.935 behandlere er blevet uddannet.



### Opbygning af behandlingskapacitet

Den accelererende vækst i forekomsten af diabetes øger behovet for behandlere, som kan diagnosticere og behandle sygdommen. I Kina har Novo Nordisk et samarbejde med regeringen og lokale partnere om at sikre kvalitetsbehandling til diabetikere. I oktober 2013 havde 2.076 praktikanter fået undervisning, og mennesker i 830 lokalområder fået adgang til forbedret diagnose og behandling. Et andet eksempel er det nye REACH-program, hvor det Novo Nordisk-ejede Steno Diabetes Center udbygger sin indsats ved at etablere uddannelsescentre i forskellige asiatiske lande. Det forventes, at programmet, som finansieres af Novo Nordisk Fonden, på verdensplan kan uddanne over 9.200 behandlere om året, når det er fuldt udbygget.

Praktikanter under oplæring i Kina.



### Fokus på bunden af den økonomiske pyramide

Der er flere end 1 mia. mennesker i verden, der tjener mellem 1.500 og 3.000 amerikanske dollars om året. Med et vist rådighedsbeløb, men ringe muligheder for at få adgang til sundhedssystemet, tilhører de bunden af den økonomiske pyramide. Novo Nordisk har lanceret projekter i Kenya, Indien og Nigeria, som giver adgang til insulin, diagnosticering og behandling gennem offentligt-private partnerskaber. I Nigeria har man f.eks. etableret såkaldte One-Stop-Shops, hvor diabetikere på ét og samme sted tilbydes rådgivning om behandling, blodsukermåling og hurtig og let adgang til insulin.

I det meste af Afrika er der mangel på viden om diabetes.



Patsy Left Hand Bull er en af de ældste i stammen Lakota Sioux i Rosebud-reservatet.

### Støtte til udsatte befolkningsgrupper

Mennesker i udsatte befolkningsgrupper overses ofte, hvis de bor i højtindkomstlande, men de oplever en uforholdsmæssigt høj forekomst af diabetes. For nylig var Novo Nordisk med til at forbedre diabetesbehandlingen i Rosebud Sioux-stammen i South Dakota, USA. Projektet omfatter en mobil klinik, som kan nå ud til reservatets fjerntliggende områder, foruden et wellness-center og et uddannelsesprogram for diabetesundervisere.



Ranjith er med i Changing Diabetes® in Children-programmet i Indien.

### Changing Diabetes® in Children

I visse udviklingslande er den forventede levetid for børn med type 1-diabetes mindre end ét år. I 2010 afsatte Novo Nordisk 75 mio. kr. over en femårig periode med henblik på at levere gratis insulin og behandling til børn. Dette er en del af Changing Diabetes® in Children-programmet, hvor Novo Nordisk samarbejder med Verdensdiabetesfonden og lokale partnere, herunder sundhedsministerier. Siden 2010 er der etableret 93 klinikker, og flere end 4.150 lokale behandlere er blevet undervist i at behandle børn med diabetes. Flere end 11.700 børn i ni afrikanske og sydasiatiske lande er tilmeldt programmet.

# Er fedme en sygdom?

Den stigende udbredelse af fedme er ikke længere kun et problem i højindkomstlande. Også i lav- og mellemindkomstlande stiger antallet af overvægtige og svært overvægtige til rekordhøje niveauer. Fedme er uden tvivl en voksende trussel mod verdenssundheden på grund af sammenhængen med mange potentielt livstruende komplikationer – ikke mindst type 2-diabetes. Med liraglutid 3 mg satser Novo Nordisk på at kunne tilbyde en ny behandlingsmulighed til en specifik gruppe af svært overvægtige mennesker.

I følge WHO er overvægt og svær overvægt den femtestørste risikofaktor for dødsfald på verdensplan, og tilstanden er i dag forbundet med flere dødsfald end underernæring. I USA, hvor mere end 35% af alle voksne – omkring 100 mio. mennesker – er svært overvægtige,<sup>1</sup> har American Medical Association for nylig anerkendt fedme som en sygdom. I 2011 opfordrede en komite i den amerikanske kongres de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) til at støtte udviklingen af nye lægemidler til behandling af fedme. Men USA er ikke det eneste land, der slår alarm overfor fedmeepidemien. I hele verden ser der ud til at være stigende interesse for at gøre noget ved udfordringen.

Problemet er ikke nødvendigvis fedmen i sig selv, men de mange alvorlige eller endda livstruende helbreds-konsekvenser, der ofte følger med. Følgetilstande som hjerte-kar-sygdom, forhøjet blodtryk, type 2-diabetes, søvnapnø og visse former for kræft,<sup>2-5</sup> som kan optræde samtidig med fedme, nedsætter den forventede gennemsnitslevetid med 5–10 år. Stigende BMI<sup>6,7</sup> (se boks på s. 29) øger risikoen for disse komplikationer, hvorfor fedme kan have en enorm økonomisk effekt på sundhedsområdet.<sup>8</sup>

Alligevel er mange overvægtige mennesker ikke klar over, hvordan fedme kan påvirke deres helbred. "Nogle overvægtige eller svært overvægtige mennesker oplever aldrig problemer," forklarer koncernforskningsdirektør, Mads Krosgaard Thomsen. "For dem er fedme et mindre sundhedsproblem. Vi bekymrer os om de mennesker med et BMI på 35 eller mere, som har væsentligt forhøjet risiko for komplikationer som diabetes, prædiabetes eller søvnapnø, eller som allerede har disse tilstande. Vores vision er at kunne tilbyde en medicinsk behandling specielt til denne gruppe mennesker."

## Moderat vægttab giver markante sundhedsfordele

Livsstilsændringer, herunder sund kost og øget fysisk aktivitet, bør altid være en del af behandlingen for mennesker med svær overvægt. Man ved, at et moderat vægttab på 5–10% giver væsentlige

sundhedsfordele.<sup>9-15</sup> Men ofte er andre behandlingsmuligheder også nødvendige. De fleste formår nemlig ikke at opnå og fastholde dette vægttab alene ved hjælp af kost og motion. "Tidligere var læger måske ikke tilbøjelige til at tage en diskussion med deres patienter om fedme, hvis ændringer i kost og motion ikke var tilstrækkeligt, og man havde heller ikke en medicin med en acceptabel sikkerheds- og virkningsprofil," siger Corporate Vice President Heather Millage, som er ansvarlig for at bringe liraglutid 3 mg på markedet. "Vi håber, at fedmebehandlingen bliver bedre, når der kommer flere redskaber til rådighed – ikke mindst liraglutid 3 mg."

I det kliniske udviklingsprogram for fedmebehandling, SCALE™, har Novo Nordisk for nylig afsluttet det fjerde fase 3a-studie af liraglutid 3 mg, virksomhedens GLP-1-behandling til dosering én gang dagligt. "Liraglutid er et fascinerende molekyle," siger Mads Krosgaard Thomsen. "Tilbage i 1997 mente vores forskere, at det kunne være virkningsfuldt både til behandling af type 2-diabetes og fedme. Derfor har vi studeret dette molekyle i 15 år. Hvis det bliver godkendt, vil det være det første og eneste produkt, som kan behandle fedme ud fra en fysiologisk regulering af appetitten."

## Et naturligt hormon

Liraglutid 3 mg har 97% lighed med kroppens eget GLP-1, som er et tarmhormon, der fremkalder mæthedsfølelse og reducerer signaler om sult, mens man spiser. Derved nedsættes appetitten og indtagelsen af mad. Liraglutid 3 mg stimulerer desuden frigivelsen af insulin som respons på sukkeret og fastholder på den måde det rette blodsukkerniveau.

"GLP-1 er et hormon, der findes naturligt i kroppen, så med liraglutid 3 mg bruger vi kroppens egne mekanismer til at tackle fedme," siger Mads Krosgaard Thomsen. "Fire ud af 10 deltagere, som fik liraglutid 3 mg gennem ét år i de kliniske studier, tabte 10% i vægt. De fleste deltagere, som havde prædiabetes ved studiets start,

og som fik liraglutid 3 mg, fik desuden normaliseret deres blodsukkerniveau." I udviklingsprogrammets største studie opnåede de fleste deltagere, som blev behandlet med liraglutid 3 mg, et klinisk relevant vægttab på 5%. I et af studierne, som strakte sig over 104 uger, blev vægttabet efter ét år fastholdt i to år.

Sikkerhed har været et nøglespørgsmål i forbindelse med medicinsk fedme-behandling, og flere lægemidler er blevet trukket tilbage af sikkerhedsmæssige årsager. Men man ved allerede en del om sikkerhedsprofilen for liraglutid. Under produktnavnet Victoza® har liraglutid været på markedet siden 2009 i doser på 1,2 og 1,8 mg til behandling af type 2-diabetes.

## Stigmatisering af overvægtige

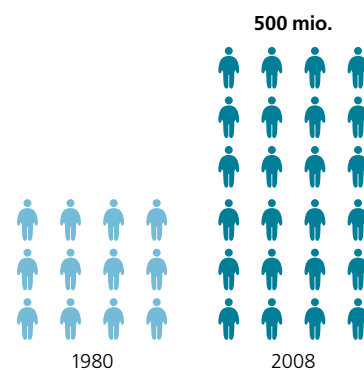
Liraglutid 3 mg tegner til at blive en lovende behandling af fedme, og tidlig forskning i andre tilgange til behandling af fedme er også i gang. Men der er stadig udfordringer. En af disse er, at mange læger på baggrund af tidligere erfaringer er betænkelige ved at udskrive fedmemedicin af frygt for, at fordelene måske ikke opvejer risikoen. En anden udfordring er, at fedmebehandling som oftest ikke er tilskudsberettiget. Det skyldes i høj grad en fejlagtig forestilling om, at alle overvægtige mennesker kan opnå effektivt vægttab alene ved at ændre livsstil – at dyrke mere motion og spise mindre. For de fleste har dette vist sig at være svært, om ikke umuligt, på trods af mange forsøg. Det er denne gruppe – der ofte stigmatiseres på grund af deres vægt og døjer med fedmerelaterede komplikationer – som kan have gavn af fedmebehandling i kombination med kost- og livsstilsændringer.

"Der er mange myter og en masse stigmatisering i forbindelse med fedmeforskning og -behandling. Vi må fjerne disse fordomme og gøre opmærksom på, at sikre og virkningsfulde behandlingsmuligheder kan forbedre livskvaliteten. Det har Novo Nordisk haft succes med at gøre indenfor type 2-diabetes, og jeg tror, at vi kan gøre det samme med fedme," siger Heather Millage.



Maria Lopez er en af de 100 mio. svært overvægtige i USA. Hendes BMI er 33.

## Antal af voksne med svært overvægt er fordoblet siden 1980



På globalt plan er forekomsten af fedme fordoblet siden 1980. Over 500 mio. voksne var i 2008 klassificeret som svært overvægtige – mere end 10% af verdens voksne befolkning (iflg. globalt WHO-estimat fra 2008).

## Definition af fedme

Fedme defineres som en tilstand, hvor mængden af fedt i kroppen er forøget i en sådan grad, at det ofte har konsekvenser for helbredet hos mennesker med et BMI på over 30. BMI er på nuværende tidspunkt det bedste alment anvendte mål for graden af overvægt og fedme,<sup>16</sup> men er ikke i sig selv et udtryk for sundhedsrisiko.

## Hormonernes rolle i forbindelse med fedme

Forståelsen af de biologiske faktorer, som bidrager til vægtøgning og fedme, udvikler sig hastigt. Der er øget fokus på hormonernes rolle, og ny forskning indikerer tydeligt, at udviklingen fra normal kropsvægt til fedme handler om mere end blot livsstil og spisevaner.<sup>17</sup>

Regulering af appetit og fødeindtag er en kompleks proces, som involverer mange hormoner, der sender signaler mellem hjernen og de organer, der modtager maden (tarmen). Efter et måltid reagerer tarmen ved at producere flere forskellige hormoner, som giver hjernen besked om at øge mæthedsfornemmelsen og reducere fornemmelsen af sult. Et af disse hormoner er GLP-1, som har vist sig at spille en vigtig rolle i forhold til appetitregulering.<sup>18</sup>

Som GLP-1-analog er liraglutid således direkte involveret i nogle af de underliggende biologiske mekanismer i forbindelse med fedme. Novo Nordisk har engageret sig i forskning og videre undersøgelser af hormonernes rolle i fedme og vægtregulering, og udviklingen af liraglutid er et første skridt i denne proces.

# En faktor for livet

**For mennesker med hæmofili A eller B har der ikke altid været de store valgmuligheder, når det gælder behandling. NovoSeven® hjælper omkring 5% af dem, men lanceringen af NovoEight® vil gøre det muligt for Novo Nordisk at hjælpe mange flere.**

**N**ovo Nordisk imødekom et stort udækket medicinsk behov ved lanceringen af den allerførste rekombinante behandling for mennesker med hæmofili med inhibitorer (antistoffer) i 1996. I dag er NovoSeven® stadig en vigtig behandlingsmulighed for den lille gruppe af mennesker med hæmofili, som har inhibitorer.

Nu tilbyder Novo Nordisk endnu en behandling til mennesker med hæmofili: et rekombinant faktor VIII-produkt (turoctocog alfa) til behandling af hæmofili A. "Der findes allerede lignende produkter til denne gruppe, men NovoEight® bør ikke undervurderes af den grund," siger Stephanie Seremetis, chief medical officer for hæmofili.

"Vi har forsøgt at forbedre det, som allerede findes, og det synes jeg er lykkedes. Rent teknisk er NovoEight® et andet produkt end konkurrenternes. Vi har udviklet en produktionsproces med fokus på et nyt, højtrenset og veldefineret molekyle, og det tror jeg er vigtigt i forhold til både sikkerhed og effekt. Forud for godkendelsen har NovoEight® været igennem det største kliniske udviklingsprogram nogensinde blandt godkendte faktor VIII-produkter, herunder et studie med børn og unge. Derfor har vi en masse data, som dokumenterer produktets sikkerhed og effekt."

## Bygger på tillid

I fase 3-studiet viste NovoEight® god effekt med hensyn til forebyggelse og behandling af blødninger uden bekræftet udvikling af antistoffer. NovoEight® er nu godkendt i USA, EU og Japan til behandling og forebyggelse af blødningsepisoder hos patienter med hæmofili A. I starten af 2014 var Tyskland det første land, som lancerede NovoEight®, og Novo Nordisk forventer at lancere produktet i flere europæiske lande og i Japan i løbet af året. Lancering i USA afventer, at gældende patenter udløber i april 2015.

"NovoEight® er meget vigtigt for os som virksomhed. Vi ønsker at være en troværdig partner for mennesker med hæmofili og satser på at opnå en førende position på dette marked. Det kan vi ikke uden at kunne tilbyde en behandlingsmulighed for mennesker med hæmofili A," forklarer Corporate Vice President Paul Huggins, som er ansvarlig for at bringe NovoEight® på markedet. "Patienterne og lægerne kender og har tillid til NovoSeven®. Vi vil gerne bygge videre på denne tillid med et nyt behandlingsalternativ, som er baseret på avanceret rensningsteknologi."

## Et paradigmeskift i behandlingen

Novo Nordisk er også i gang med at udvikle en langtidsvirkende rekombinant faktor VIII (N8-GP) og faktor IX (N9-GP), hvoraf sidstnævnte kan ændre behandlingsmulighederne for mennesker med hæmofili B. "Vores stærke kliniske

Billede af turoctocog alfa-molekylet baseret på røntgenkrystallografidata. Turoctocog alfa er det aktive stof i NovoEight®.



forsøgsresultater har vist, at forebyggende behandling med N9-GP nedsætter antallet af blødninger på årsbasis markant," siger Stephanie Seremetis.

Desværre gik udvidelsen af produktionskapaciteten for N9-GP ikke så hurtigt som planlagt, hvorfor Novo Nordisk blev nødt til at afkorte varigheden af et af de kliniske forsøgsprogrammer. Det skabte forståeligt en del frustration blandt studiets deltagere og deres læger.

Foruden at udvikle produkter til en bredere gruppe af hæmofilipatienter er Novo Nordisk fortsat stærkt engageret i forhold til mindre patientgrupper. Det illustreres ved udviklingen og godkendelsen af NovoThirteen® til behandling af en sjælden koagulationssygdom (medfødt faktor XIII-mangel), som ca. 1.000 mennesker lider af på verdensplan.

## Hæmofili

Hæmofili er en arvelig eller erhvervet koagulationsforstyrrelse, der forhindrer blodet i at størkne. Mennesker med hæmofili mangler helt eller delvist en vigtig koagulationsfaktor, som er nødvendig for dannelse af stabile hæmostatiske propper. Indre blødninger i led, muskler og andet væv kan give store smerter, ledskader og invaliditet. Behandlingen består i at tilføre den manglende koagulationsfaktor ved indsprøjtning i en vene. Den kan iværksættes akut, når blødningen sker, men gives i stigende grad også forebyggende, hvilket kaldes profylaktisk behandling.

Mennesker med hæmofili A har nedsat eller fuldstændig manglende evne til at producere koagulationsfaktor VIII i kroppen. Det skønnes, at omkring 350.000 mennesker i verden har hæmofili A, som dog er stærkt underdiagnosticeret i udviklingslandene.

Mennesker med hæmofili B har manglende evne til at producere koagulationsfaktor IX. Hæmofili B er arvelig på samme måde som hæmofili A, men er fem gange så sjælden (70.000 mennesker på verdensplan).

Globalt er der omkring 3.500–4.500 mennesker med hæmofili, der har en høj koncentration af inhibitorer (antistoffer) mod deres normale faktorbehandling.

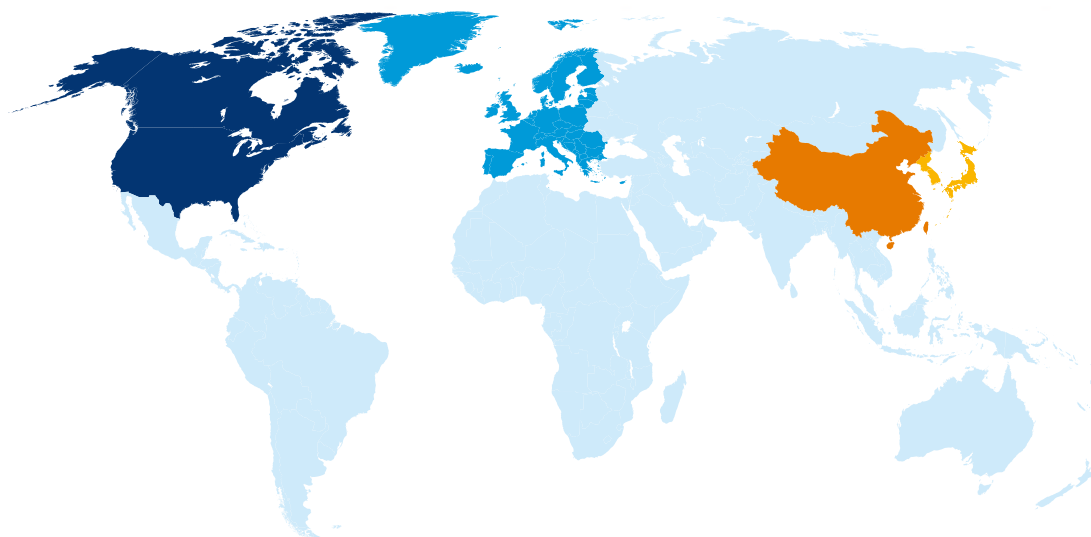
## Et liv med hæmofili

HERO (Haemophilia Experiences, Results and Opportunities) er en international undersøgelse, der skal skabe forståelse for, hvordan mennesker med hæmofili, deres pårørende og deres behandlere oplever et liv med hæmofili. Læs mere om undersøgelsen, der støttes af Novo Nordisk-programmet Changing Possibilities in Haemophilia®, på [novonordisk.com/hero](http://novonordisk.com/hero).



# Novo Nordisks FEM REGIONER

■ Nordamerika ■ Europa ■ International Operations ■ Region Kina ■ Japan & Korea



Novo Nordisk markedsfører sine produkter i mere end 180 lande. Til trods for disse landes store forskelligheder i økonomisk udvikling, politiske systemer og sundhedsinfrastruktur er Novo Nordisks forretningsmodel grundlæggende den samme i hele verden.

**N**ovo Nordisk har medarbejdere i 75 lande. De deler alle en fælles ambition: at være den førende lægemiddelvirksomhed indenfor de valgte sygdomsområder, både forretningsmæssigt og når det drejer sig om at skabe positive forandringer for patienter. Ambitionen skal realiseres ved hjælp af de biologiske lægemidler med nye, specifikke egenskaber, som Novo Nordisks forskere har opfundet og udviklet. Disse produkter – f.eks. NovoRapid®/NovoLog®, Levemir® og Victoza® (liraglutid) – tegner sig for hovedparten af Novo Nordisks indtægter i alle virksomhedens fem forretningsregioner.

Hertil kommer, at Novo Nordisk tilbyder – og vil fortsætte med at tilbyde – produkter til lavere priser i form af traditionel human insulin i lande, hvor der stadig er væsentlig efterspørgsel efter disse produkter.

#### Værdi for kunderne

Novo Nordisks produkter markedsføres på samme måde overalt i verden: ved at dele den kliniske viden om produkterne med læger, så de kan træffe et informeret valg om, hvad der er bedst for deres patienter. Betalerne i såvel offentlige sundhedssystemer som private forsikringselskaber får samtidig dokumentation for, at produkterne er omkostningseffektive, så der kan træffes informerede valg om prisfastsættelse og tilskud.

Novo Nordisk organiserer og støtter også undervisning af læger i at behandle diabetes og engagerer sig desuden i aktiviteter, som skal øge kendskabet til sygdommen, dens forebyggelse og diagnosticering.

#### Organisationen

Novo Nordisk har valgt at have helejede datterselskaber, der vokser organisk i takt med markedets udvikling. Nogle

lægemiddelvirksomheder opbygger en tilstedeværelse gennem køb af lokale virksomheder, joint venture-aftaler og en lejet salgsstyrke. Men Novo Nordisk foretrækker at ansætte egne medarbejdere og uddanne dem til at blive de bedste. Dette anses også for at være den bedste måde at sikre forståelse for og fastholdelse af virksomhedens stærke kultur.

#### Konkurrenter

På virksomhedens yderst vigtige insulinmarked møder Novo Nordisk de samme konkurrenter over hele verden: Eli Lilly og Sanofi. Herudover er der lokale konkurrenter i lande som Kina og Indien, men de er ikke innovationsdrevne og tilbyder for det meste humane insuliner. De har indtil videre ikke vundet væsentlige markedsandele. Indenfor biopharmaceuticals oplever Novo Nordisk konkurrence fra et bredere felt af lægemiddelvirksomheder, herunder – på visse markeder – producenter af de såkaldte biosimilars (produkter, som er sammenlignelige, men ikke identiske med det originale biologiske lægemiddel). Men indtil videre har det ikke i væsentlig grad påvirket forretningen, som fortsat vokser på globalt plan.

#### Regionale forskelle

Fælles for næsten alle lande er, at forekomsten af diabetes er stigende, og at de kæmper for at finde ud af, hvordan de mest effektivt tackler problemet. Der er imidlertid forskel på ressourceforbruget indenfor diabetesbehandling samt på evnen og viljen til at investere i yderligere forbedringer, herunder brugen af de seneste behandlingsfremskridt. På de følgende sider findes et overblik over Novo Nordisks forretning i de fem regioner.

FORTSÆTTES ►

## Nordamerika

Den nordamerikanske region består af USA og Canada og er Novo Nordisks største, hvad angår salg. Dette er ikke overraskende, eftersom USA er verdens største lægemiddelmarked med et samlet salg i 2012 på 327 mia. amerikanske dollars. Af dette beløb blev de 6% brugt på diabetesprodukter.

I de senere år har Novo Nordisk oplevet kolossal vækst i USA. Siden 2008 er salget mere end fordoblet, fra 14 mia. kr. (3 mia. dollars) til 37 mia. kr. (7 mia. dollars) i 2013. I samme periode voksede Novo Nordisks organisation i USA inklusive forskning og udvikling samt produktion fra omkring 3.700 til 6.100 medarbejdere. Den vigtigste drivkraft for salget var og er porteføljen af moderne insulin og Victoza®.

I 2013 steg salget af diabetesprodukter i Nordamerika med 18% opgjort i lokale valutaer. Det afspejler en fortsat markedspenetration for de moderne insulin, især Levemir®, en beskedent vækst indenfor human insulin og en salgsvækst på 31% for Victoza® opgjort i lokale valutaer. Salget indenfor

biopharmaceuticals – med NovoSeven® og Norditropin® som nøgleprodukter – steg med 16% i 2013 opgjort i lokale valutaer. Især Norditropin® klarede sig godt i 2013, hvilket skyldes både den meget positive modtagelse af injektionssystemet FlexPro® og de meget omfattende støtteprogrammer, som Novo Nordisk tilbyder behandlere og patienter.

### Et komplekst sundhedssystem

Det amerikanske sundhedssystem er komplekst, fordi det bygger på et indviklet samspil mellem mange forskellige betalere og mellemed. Omtrent halvdelen af alle amerikanere er forsikrede gennem deres arbejdsgivere, mens en tredjedel forsikres gennem offentlige programmer som Medicare og Medicaid. De resterende 15% er ikke forsikrede. Antallet af offentligt forsikrede ventes at stige betydeligt i de kommende år, hvorimod der forventes at blive færre, som ikke er forsikrede, på grund af den nye sundhedsreform, Affordable Care Act, som nu er ved at blive implementeret.

For at styre indkøb og levering af sundhedsydelser indgår arbejdsgivere og offentlige myndigheder aftaler med mellemed som f.eks. private sundhedsforsikringselskaber og de såkaldte Pharmacy Benefit Managers (PBM). Disse omtales ofte som 'betalere', men forvalter i de fleste tilfælde blot sundhedsomkostningerne på vegne af de private og offentlige betalere.

Forsikringselskaberne indgår kontrakter med f.eks. læger, hospitaler og apoteksnetværk, der så leverer de ønskede ydelser. Leverancerne afhænger af betalernes villighed til at betale for udvalgte ydelser til deres ansatte. En PBM er et mellemed, som indgår kontrakter med betalere og private forsikringselskaber om forvaltning af apoteksydelser til specifikke befolkningsgrupper. Typiske ydelser er at behandle ansøgninger om tilskud, træffe beslutninger om tilskudsberettigelse, indgå aftaler med apoteksnetværk og forvalte rabatkontrakter med lægemiddelvirksomheder.

Forsikringselskaberne bruger forskellige metoder til at regulere forbrug og udgifter i forbindelse med lægemidler. Blandt de mest anvendte er mængdebegrænsninger, erstatning af originale lægemidler med generiske versioner og beslutninger om, at en bestemt medicin kun er tilskudsberettiget på visse betingelser og efter særskilt aftale med forsikringselskabet samt strengt kontrollerede 'Preferred Drug Lists'.

### Et voksende pres

Stigende konkurrence på sundhedsforsikringsmarkedet har medført konsolideringer i form af fusioner og virksomhedsoptag foruden skrappe rabatforhandlinger med lægemiddelvirksomheder. Sidstnævnte mærkede Novo Nordisk, da virksomheden i andet halvår af 2013 mistede dækningen for NovoLog® og Victoza® i 2014 hos Express Scripts National Preferred Formulary, en del af en landsdækkende sundheds-



Det anslås, at 65% af den voksne befolkning i Philadelphia er overvægtige, hvilket gør den til en af de byer i USA, hvor fedmeproblemet er størst. Flere end 10% af byens indbyggere har diabetes.

forsikringsordning, der omfatter 45 mio. mennesker i USA. På trods af dette pres og stigende konkurrence fra andre lægemiddelvirksomheder har Novo Nordisk bevaret en konkurrencedygtig tilstedeværelse på det amerikanske marked. Nøgleprodukterne indenfor diabetesbehandling har bred markedsadgang og vinder fortsat markedsandele. Faktisk var Novo Nordisks tre moderne insulinler de eneste i denne kategori, der i 2013 var i stand til at øge deres markedsandele målt i volumen.

### Et voksende marked for diabetesprodukter

Novo Nordisk har omkring 29% af det samlede amerikanske marked for produkter til diabetesbehandling og 37% af insulinmarkedet, begge målt i værdi. I de kommende år ventes en fortsat vækst i insulinmarkedet på grund af et stigende antal diabetikere, hvoraf mange får brug for insulinbehandling. Hertil kommer, at kun 41% af mængden af insulin i USA bruges i pensystemer som Novo Nordisks FlexPen®, mens det i Europa er mere end 95%. Det betyder, at der stadig er et stort potentiale for at opgradere behandlingen i USA. I 2014 vil Novo Nordisk lancere sit nyeste pensystem, FlexTouch®, med udvalgte insulinprodukter.

Novo Nordisk er desuden markedsleder i GLP-1-segmentet, hvor Victoza® har en markedsandel målt i værdi på omkring 67%. Markedets vækstrate har været aftagende i 2013 på grund af spørgsmål omkring mulige bivirkninger i bugspytkirtlen. [Læs mere på s. 38-41.](#) Victoza® øger dog fortsat sin andel af GLP-1-markedet og har yderligere konsolideret sin position ved hjælp af en ny landsdækkende tv-kampagne.

Det er Novo Nordisks ambition at opretholde sine stærke resultater på trods

af det dynamiske forretningsklima. Det skal ske ved at konsolidere virksomhedens førende position på diabetesmarkedet ved hjælp af de moderne insulinler og Victoza®.

For yderligere at styrke sin tilstedeværelse i USA har Novo Nordisks amerikanske datterselskab udvidet sin salgsstyrke flere gange i de senere år. Den seneste udvidelse skete i 2013, hvor mere end 350 nye lægemiddelkonsulenter blev ansat. Efter en intensiv uddannelsesperiode ventes de at være aktive i april 2014.

### Forberedelser til et nyt marked

Det amerikanske datterselskab forbereder sig nu på at gå ind i et nyt marked for medicinsk behandling af fedme med liraglutid 3 mg. En registreringsansøgning blev indsendt til de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) i december 2013. [Læs mere om behandling af fedme på s. 28-29.](#)

### Begivenheder at holde øje med

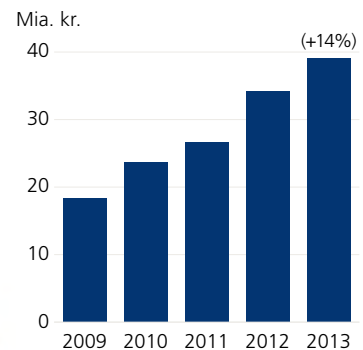
I februar 2013 udbad FDA sig yderligere data om den kardiovaskulære sikkerhedsprofil for Tresiba® (insulin degludec), inden Novo Nordisks registreringsansøgning kunne færdigbehandles. Som svar på myndighedernes anmodning har Novo Nordisk iværksat et studie af de kardiovaskulære påvirkninger, der undersøger forekomsten af hjerte-kar-sygdom, med deltagelse af 7.500 patienter. Læs mere på s. 24-25.

Andre begivenheder, der kan påvirke insulinmarkedet, er, at Sanofis basale insulinprodukt, insulin glargin, mister sin amerikanske patentbeskyttelse i 2015. Eli Lilly er ved at udvikle en såkaldt biosimilar version af insulin glargin, mens Sanofi selv er i gang med at udvikle en stærkere formulering af insulin glargin. Det er p.t. ikke muligt at forudse, hvordan og i hvor høj grad disse forhold kommer til at ændre markedsdynamikken.

På GLP-1-området er det sandsynligt, at flere nye produkter kommer på markedet i de kommende år.

FORTSÆTTES ►

### Salget i Nordamerika



## Europa

Salgsmæssigt er Europa Novo Nordisks næststørste region. En beskeden salgsvækst – lav og encifret – har præget regionen de senere år. Det skyldes i høj grad en trykket økonomi i mange europæiske lande i kølvandet på finanskrisen. Dette har fået regeringer til at skære ned på deres udgifter, dels ved at presse medicinpriserne og dels ved at begrænse adgangen til nye lægemidler. Sådanne tiltag har ramt Tresiba® i lande som Storbritannien og Danmark.

I 2013 steg Novo Nordisks salg af diabetesprodukter i Europa med 3% i lokale valutaer. Salget af insulin og proteinrelaterede produkter forblev uændret, hvilket afspejler, at det faldende salg af humane insulinmodsvares af en fortsat fremgang for Levemir® og NovoRapid®. Salget blev også påvirket af, at insulinmarkedet har en volumenvækst, som er lavere end normalt, omkring 3%. Brugen af pensystemer til insulindosering er meget udbredt. 96% af Novo Nordisks insulinvolumen bruges i pensystemer, primært NovoPen® og FlexPen®.

Salget af Victoza® steg med 20% i lokale valutaer. Salgsvæksten var primært drevet af Frankrig, Storbritannien, Spanien og Italien. I Europa steg GLP-1-klassens andel af det samlede marked for diabetesbehandling opgjort i værdi til 8% mod 7% i 2012. Victoza® er GLP-1-markedsleder med en markedsandel på 78% målt i værdi.

### Tresiba® er vigtig for fremtidig vækst

Der er ingen tegn på, at væsentligt højere vækstrater vender tilbage i de kommende år, eftersom regeringernes spareprogrammer ventes at fortsætte. Hertil kommer, at diabetesmarkedet er veludviklet, diagnoseraten er høj, fødselstallet er lavt, og Novo Nordisk i forvejen har en insulinmarkedsandel på 49% målt i volumen. Det betyder, at der er grænser for, hvor meget Novo Nordisk kan vokse.

Det største vækstlokomotiv i de kommende år ventes at blive Tresiba®, efterhånden som det bliver tilgængeligt for patienter i flere lande. Novo Nordisk lancerer desuden NovoEight® til behandling af hæmofili A i de første europæiske lande i 2014.

## International Operations

Med et salg på 12 mia. kr. i 2013 og en årlig gennemsnitsvækst på omkring 15% siden 2009 er International Operations Novo Nordisks største bidragyder til vækst efter Nordamerika. At se International Operations som én region kræver dog en vis forestillingsevne. Området omfatter 149 lande med tilsammen 4,4 mia. mennesker over hele verden – Latinamerika, Afrika, Mellemøsten, Golfstaterne, det meste af Asien samt Australien. Det er en yderst mangfoldig region, hvor man både finder nogle af verdens fattigste lande og nogle af verdens rigeste.

Det betyder, at Novo Nordisk skal imødekomme efterspørgslen efter både standardprodukter som human insulin i hætteglas til meget lave priser og avancerede moderne insulinprodukter i sofistikerede pensystemer med en salgspris, der ligner niveauet i Europa og USA. I mange af landene findes både et offentligt og et privat marked. I de fleste tilfælde yder det offentlige marked kun tilskud til human insulin i hætteglas, mens det private marked primært er for moderne insulin betalt af mennesker, der enten har en privat forsikring eller selv kan betale for dem.

Hvad disse lande har til fælles, er en stigende forekomst af diabetes, og mange af dem nyder en økonomisk vækst, der langt overstiger det, man ser i de vestlige lande. Altså har de råd til at udvide og øge kvaliteten af deres sundhedssystemer.

I 2013 steg Novo Nordisks salg af diabetesprodukter i International Operations med 16% i lokale valutaer. Væksten var drevet af alle tre moderne insulin. P.t. bruges 59% af Novo Nordisks insulinvolumen i de større private markeder i pensystemer. Novo Nordisks andel af insulinmarkedet opgjort i volumen er omkring 56%.

Victoza® bliver efterhånden et større og større produkt i International Operations. Salget voksede med 31% i 2013 opgjort i lokale valutaer, og ved årets slutning blev produktet markedsført i 43 af regionens lande.

### Fremtidig vækst

Væksten i International Operations vil fortsat ske på baggrund af det voksende antal diabetikere i regionen, hvor der i takt med

landenes økonomiske udvikling vil være flere og flere, der får adgang til behandling. Novo Nordisks topprioriteter er at øge markedspenetrationen indenfor moderne insulin, lancere Tresiba® i flere lande (Mexico og Indien lancerede allerede i 2013), fortsætte udrulningen af Victoza® og sikre insulinbehandling til flere mennesker på et tidligere tidspunkt, end tilfældet er i dag.

Novo Nordisk støtter denne vækst ved at udvide organisationen i mange af de største vækstmarkeder og ved at investere betydeligt i at opbygge behandlingsskapaciteten indenfor diabetes.

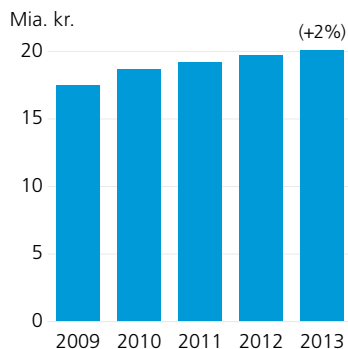
## Region Kina

I de senere år har Kina været blandt de største bidragydere til Novo Nordisks vækst. Salget i 2013 beløb sig til 7,2 mia. kr., og landet har haft en gennemsnitlig salgsvækst på omkring 19% om året siden 2009. Samme tendens ventes fremover, bl.a. på grund af det hastigt voksende antal diabetikere i Kina. Ifølge det seneste skøn fra International Diabetes Federation er der i dag over 99 mio. diabetikere i Kina.

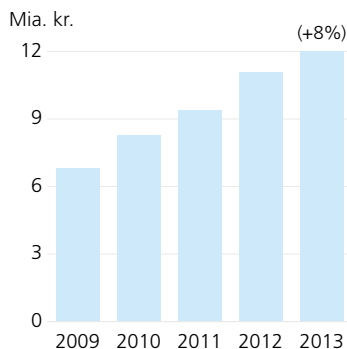
Sammen med Kinas økonomiske vækst kommer urbanisering, en inaktiv livsstil – og diabetes. Samme mønster ses i andre lande, hvor udviklingen går stærkt, men i Kina – et land med en aldrende befolkning på 1,35 mia. mennesker – foregår det hele selvfølgelig i en meget større målestok. Hertil kommer et andet problem: For 20 år siden var der kun få læger i Kina, der vidste, hvordan diabetes skulle behandles, og udenfor de store byer er det stadig ofte sådan. Novo Nordisk etablerede sit eget datterselskab i Kina i 1994, og virksomhedens fokus dengang som nu har været at undervise læger og patienter i god diabetesbehandling, herunder sikker og effektiv brug af insulin. Til at begynde med foregik disse initiativer primært i de største byer, men i dag ruller de også ud i mindre byer og i landområder.

I 2013 steg Novo Nordisks salg af diabetesprodukter i Region Kina med 13% opgjort i lokale valutaer. Salgsvæksten var drevet af alle tre moderne insulin, mens salget af humane insulin kun udviste en beskeden stigning. 97% af Novo Nordisks insulinvolumen i Kina bruges i pensystemer,

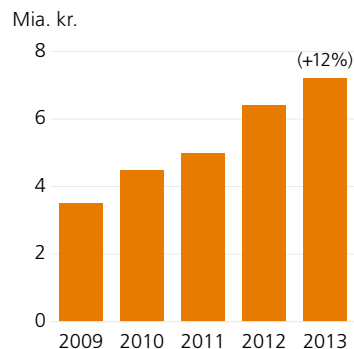
Salget i Europa



Salget i International Operations



Salget i Region Kina



primært flergangspennen NovoPen®. GLP-1-produkter er ikke tilskudsberettigede i Kina, og klassen har derfor en relativt beskeden størrelse. Andelen af det samlede marked for diabetesbehandling opgjort i værdi er dog steget til 0,6% fra 0,5% i 2012. Victoza® tegner sig for en værdimarkedsandel af GLP-1-markedet på 74%.

### Reformer udvider sundhedsdækningen

Den kinesiske regering er ved at gennemføre en omfattende reform af sundhedssystemet for at øge både rækkevidden og kvaliteten. Som i mange andre lande forsøger myndighederne desuden at begrænse landets medicinudgifter. Det gøres ved bl.a. at udfærdige lister over vigtige lægemidler, som købes fra lægemiddelvirksomhederne i store mængder til lave priser. Lægemidler på disse 'Essential Drug Lists' består primært af ældre produkter uden patentbeskyttelse, f.eks. human insulin.

Der er imidlertid også et voksende marked i Kina for nye og dyrere lægemidler. Købekraften og sundhedsbevidstheden vokser hos mange kinesiske familier, og de er villige til at betale for – eller har private sundhedsforsikringer, som dækker – de nye og mere innovative behandlinger.

Novo Nordisks vækst i de kommende år ventes primært at komme fra porteføljen af moderne insuliner, bl.a. fordi virksomheden når ud til flere og flere provinssygehuse, samt fra Victoza®.

## Japan & Korea

Med en markedsandel på 52% målt i volumen er Novo Nordisk klart førende på insulinmarkedet i Japan. Brugen af pensystemer i Japan er fortsat meget udbredt: 98% af Novo Nordisks insulinvolumen bruges i pensystemer, primært FlexPen®.

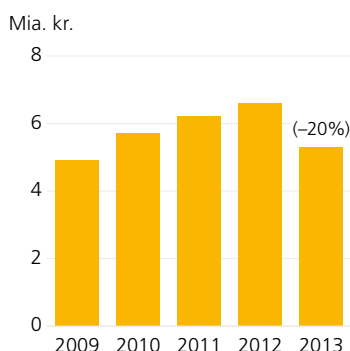
I 2013 faldt Novo Nordisks salg af diabetesprodukter i Japan & Korea med 4% opgjort i

lokale valutaer. Salgsudviklingen afspejler en stagnerende volumenvækst på det japanske insulinmarked samt den negative påvirkning fra en udfordrende konkurrencesituation. I de senere år er der sket et skift fra brugen af blandingsinsulin, hvor Novo Nordisk er klart førende med NovoMix®, til basale insulinprodukter, hvor der er skarp konkurrence med Sanofi, hvilket har medført tab af markedsandele.

I 2013 har der været tegn på, at denne udvikling er ved at ændre sig efter lanceringen af Tresiba®. Japan var det første land, der lancerede Tresiba® med bred markedsadgang i 2013. Siden lanceringen har Tresiba® støt udvidet sin andel af det basale insulinmarked, så produktet nu tegner sig for 8,6% af markedet for basal insulin, målt på månedlig værdimarkedsandel.

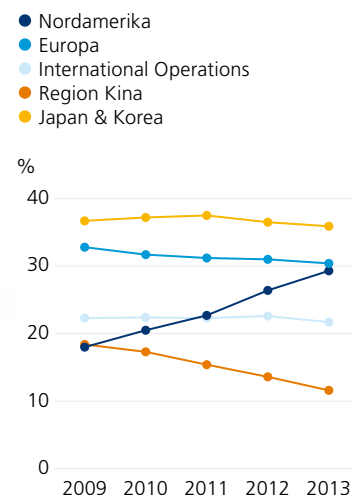
I 2014 vil der være fokus på at øge markedspenetrationen for Tresiba®, lancere Ryzodeg® (insulin degludec/insulin aspart) samt lancere NovoEight® (turoctocog alfa) til behandling af hæmofili A. Der ventes fortsat beskudte vækstrater på grund af prisreduktioner og den lave vækst i det samlede insulinmarked.

### Salget i Japan & Korea



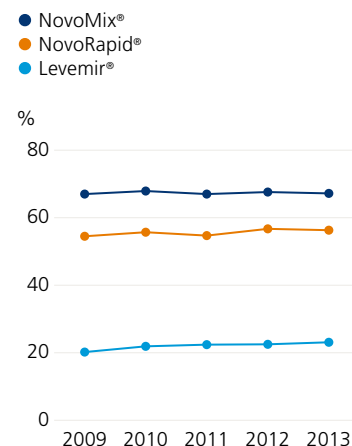
### Diabetesbehandling

Markedsandel (værdi) fordelt på geografiske regioner



### Moderne insuliner

Global markedsandel (værdi) fordelt på produkter i de respektive insulinsegmenter\*



\* Levemir® andel af det langtidsvirkende segment, NovoRapid® andel af det hurtigtvirkende segment og NovoMix® andel af det dobbeltvirkende segment.

## Regionale nøgletal

	Nordamerika	Europa	International Operations	Region Kina <sup>4</sup>	Japan & Korea
<b>Befolkning (mio.)<sup>1</sup></b>	349	538	4.408	1.351	178
<b>Bruttonationalprodukt pr. indbygger (US dollars)<sup>1</sup></b>	51.796	33.242	4.499	6.091	39.925
<b>Sundhedsudgifter pr. indbygger (US dollars)<sup>1</sup></b>	8.310	3.575	292	278	3.566
<b>Læger pr. 1.000 indbyggere<sup>1</sup></b>	2,4	3,3	1,1	1,8	2,1
<b>Antal mennesker med diabetes (mio.)<sup>2</sup></b>	27	34	203	99	11
<b>Diagnosticeringsrate<sup>2</sup></b>	78%	64%	55%	46%	51%
<b>Forekomst af diabetes på nationalt plan<sup>2</sup></b>	11%	9%	8%	10%	8%
<b>Novo Nordisks salg (mia. kr.)</b>	39,0	20,1	12,0	7,2	5,3
<b>Markedsandel i værdi, insulin<sup>3</sup></b>	38%	47%	49%	57%	52%
<b>Markedsandel i volumen, insulin<sup>3</sup></b>	41%	49%	56%	59%	49%

1. Verdensbanken. 2. Data fra 2013 er baseret på *IDF Diabetes Atlas 6.* udgave, 2013. Rater for forekomst af diabetes er blevet estimeret til at være lavere i en række lande sammenholdt med 5. udgave, som blev anvendt i *Novo Nordisk Årsrapport 2012.* Reduktionen skyldes ændringer i metode og kilder anvendt af IDF for et givet land og skyldes ikke et fald i forekomsten af diabetes. Alle undersøgelser for et givet land viser en stigning i forekomsten af diabetes over en længere periode. 3. IMS Health, IMS MIDAS Customized Insights, november 2013. 4. Data fra IMS Health, IDF og Verdensbanken inkluderer kun Kina.

# En kompleks affære: Sådan produceres insulin

Flere end 24 mio. mennesker over hele verden er afhængige af Novo Nordisks insulin til at behandle deres diabetes. Omkring 10.000 medarbejdere er ansvarlige for at fremstille produkter af høj kvalitet – og med lille miljøpåvirkning.

**N**ovo Nordisks insulinproduktion begynder 100 kilometer vest for København i Kalundborg, en by med ca. 16.000 indbyggere. Det er her, virksomheden ved hjælp af gærings-, grovrensnings- og finrensningsprocesser fremstiller de insulinkrystaller, som udgør det aktive stof i insulinprodukterne. Site Kalundborg er Novo Nordisks største produktionsanlæg – i alt 1.350.000 m<sup>2</sup>, svarende til 270 fodboldbaner. Faktisk er det verdens største insulinproduktionsanlæg. Det er her, omkring halvdelen af verdens produktion af insulinkrystaller finder sted.

**En kompliceret produktionsproces**  
Insulin er et protein og dermed et stort, komplekst molekyle. Fremstilling af insulin er meget anderledes end produktion af de fleste andre lægemidler, som er baseret på små molekyler. Det kræver store investeringer i bioteknologi, sterile produktionsfaciliteter og en forståelse for arbejdet med levende celler – i dette tilfælde gær – for at kunne fremstille et ensartet og rent produkt.

”I Kalundborg har vi gennem mange år udviklet ekspertise indenfor storskalaproduktion,” siger Henrik Wulff,

som er direktør for Product Supply. ”En centraliseret produktion af insulinkrystaller er et vigtigt led i vores produktionsstrategi, og vores unikke kompetencer sætter os i stand til at fremstille store mængder insulin med konkurrencedygtige omkostninger.”

De fleste andre lægemidler, som er baseret på store molekyler, produceres i relativt små mængder. Men insulinfremstilling handler om store mængder. Det skønnes, at Novo Nordisks årlige insulinproduktion kunne fylde et svømmebassin af olympiske dimensioner. Hvert sekund hver eneste dag fyldes 21 stk. Penfill® ampuller med insulin. Og en årsproduktion af injektionssystemet FlexPen® kunne nå hele vejen rundt om jorden – godt og vel.

## Slutproduktion tæt på patienterne

Produktionen af insulinkrystaller er centraliseret i Danmark, men de næste skridt i fremstillingsprocessen sker tættere på patienterne og hovedmarkederne.

De største produktionsanlæg udenfor Danmark ligger i USA, Brasilien, Frankrig, Kina og Japan. Samtlige fabriksanlæg bruger samme globale kvalitetsledelsessystem i arbejdet med at omdanne insulinkrystallerne til færdige produkter. I formuleringsprocessen

skabes de forskellige Novo Nordisk-insuliner, f.eks. Levemir® (insulin detemir) eller Tresiba® (insulin degludec), ved at blande frysetørrede insulinkrystaller med vand og andre ingredienser. I påfyldningsprocessen fyldes Penfill® insulinampuller og hætteglas på højhastighedsproduktionslinjer. Efter påfyldning og kontrolinspektion monteres nogle af ampullerne i injektionssystemer som FlexPen® og FlexTouch®. Endelig pakkes produkterne i henhold til kundeordrer og afsendes til slutdestinationen efter en sidste kvalitetskontrol.

”Vi placerer færdigvareproduktionen tæt på patienterne,” forklarer Henrik Wulff. ”På den måde kan vi reagere hurtigt på lokale forhold og minimere forsyningsrisikoen. Vores pligt overfor patienterne er at levere sikre produkter af høj kvalitet, som lever op til myndighedernes krav, og i mængder, der imødekommer efterspørgslen. For at leve op til denne forpligtelse har vi ét kvalitetsledelsessystem, som definerer de globale standarder for produktkvalitet og efterlevelse af myndighedskrav.”

## Løbende forbedringer

Novo Nordisks meget effektive produktionssystem er baseret på mange års erfaring



Ephrem Rudahunga  
arbejder på fabrikken i  
Kalundborg, verdens største  
insulinproduktionsanlæg.

## Ét globalt kvalitetssystem

Novo Nordisk bruger den samme tilgang til kvalitetssikring af sine produkter, uanset hvor i verden de produceres. Virksomhedens kvalitetsledelsessystem er udarbejdet med henblik på at sikre, at alle fremstillingsprocesser følger et fælles sæt Standard Operating Procedures (SOP'er), og at de lever op til internationale standarder som f.eks. Good Manufacturing Practice (god fremstillingspraksis) og ISO 9001. I alt har produktionsorganisationen, Product Supply, mere end 15.000 SOP'er.

Alle ansatte i Product Supply uddannes løbende til at sikre efterlevelse af kvalitetsledelsessystemet, herunder hvordan man dokumenterer, at alle produktionslinjer konsekvent overholder en række givne kriterier, hvordan man identificerer og løser systemmæssige kvalitetsproblemer, og hvordan man håndterer afvigelser fra standarderne.

Herudover har Novo Nordisk to særlige funktioner, der har til opgave at sikre produktionskvaliteten. Quality Control foretager en uafhængig validering af, at produkterne er fremstillet i overensstemmelse med alle procedurer, mens Quality Assurance sørger for, at processerne foregår i henhold til virksomhedens SOP'er. Dette er den sidste kontrol, før lægemidlerne frigives til markederne.

og læring fra best practice. Virksomheden udvikler produktionen løbende gennem teknologiforbedringer, udvikling af færdigheder og procesoptimering. "Vores implementering og interne udvikling af cLEAN®, som er vores version af lean-principperne for produktion, har haft en meget positiv kvalitets- og resultatmæssig effekt på vores processer og dermed på produktionsomkostningerne," siger Henrik Wulff. Faktisk har virksomhedens ambition om produktivetsforbedringer i produktionen skabt bemærkelsesværdige resultater, idet produktionsomkostningerne som procent af salget er faldet fra 28% til knap 17% fra 2003 til 2013.

### Energibesparelser

Procesoptimeringerne har også været med til at reducere Novo Nordisks miljøpåvirkning i væsentlig grad. Den langsigtede målsætning er løbende at afkoble miljøpåvirkningen fra forretningsvæksten. Siden 2004 har Novo Nordisk reduceret sine CO<sub>2</sub>-emissioner med 42%. Som reaktion på behovet for at udvide produktionskapaciteten og en større produktportefølje blev de langsigtede miljømål for vand- og energiforbrug revideret og opdateret i 2013.

Energibesparende projekter har givet Novo Nordisk en besparelse på 144 mio. kWh, hvilket svarer til det årlige energiforbrug for over 7.000 danske husstande, og en reduktion af CO<sub>2</sub>-emissioner på 44.000 tons om året. "I starten kunne vi opnå store

forbedringer for vores miljøpåvirkning, men vi er nu ved at være så effektive, at det er blevet sværere at optimere vores absolutte påvirkning. Men vores mål er stadig at sikre, at vores miljøpåvirkning vokser langsommere end salget," forklarer Henrik Wulff.

"Fremadrettet er jeg sikker på, at vi er klar til at fortsætte den stærke udvikling indenfor produktionen. Vi vil udvide vores fabriksanlæg og øge produktionen i takt med markedsudviklingen, ligesom vi vil fortsætte med at levere produkter af høj kvalitet, som efterlever myndighedernes krav. Samtidig fastholder vi fokus på at forbedre vores eksisterende processer, så vi fortsat kan leve op til vores finansielle, miljømæssige og sociale forpligtelser," slutter han.

### Et Warning Letter med vigtige læringer

I december 2012 modtog Novo Nordisk et såkaldt Warning Letter fra de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) efter en inspektion i et produktionsanlæg i Danmark. I brevet nævnte FDA to specifikke overtrædelser, og Novo Nordisk tog øjeblikkeligt de nødvendige skridt til at adressere disse forhold. FDA foretog en reinspektion i august 2013, og i januar 2014 modtog Novo Nordisk bekræftelse på, at overtrædelserne var adresseret tilfredsstillende. Læringer fra denne sag implementeres nu i hele Product Supply-organisationen og tjener som påmindelse om, hvor vigtigt det er at holde sig ajour med de mange løbende ændringer i myndighedernes krav.

### En fejl, som aldrig burde være sket

I oktober 2013 tilbagekaldte Novo Nordisk en række batches af virksomhedens præfyldte insulinprodukt NovoMix® 30 i flere europæiske lande. En kvalitetskontrol udført af Novo Nordisk havde vist, at en lille procentdel (0,14%) af de 3 mio. produkter i disse batches ikke opfyldte specifikationerne for insulinstyrken, hvilket kunne bevirke, at patienternes blodsukkerniveau blev højere eller lavere end forventet. Af hensyn til patienternes sikkerhed tilbagekaldte Novo Nordisk alle produkter i de berørte batches fra grossister, apoteker og patienter. Det grundlæggende problem, en produktionsfejl på et af Novo Nordisks fabriksanlæg, er blevet identificeret og løst.

# Et spørgsmål om tillid

I en branche som lægemiddelindustrien, hvor investorer skal tilfredsstilles, er økonomisk succes et afgørende mål. Men det overordnede mål for lægemiddelindustrien er at forbedre menneskers sundhed. Umiddelbart kan disse ambitioner synes at være modstridende. Det kan derfor ikke undre, at spørgsmålet om tillid så ofte dukker op.

**M**ediernes kritiske blik rettes ofte mod lægemiddelindustrien. Overskrifterne sætter jævnligt spørgsmålstejn ved industriens etik, gennemsigtigheden i dens forretningspraksis og balancen mellem økonomisk og socialt ansvar. Det er nemt at finde mennesker, der ikke har tillid til, at lægemiddelvirksomheder sætter patientens interesser over økonomiske hensyn.

Nogle kritikere sætter spørgsmålstejn ved gennemsigtigheden i resultaterne af kliniske studier. De mener, at negative data eller data, der ikke støtter studiets hypotese, holdes skjult. De kræver, at der fremlægges flere data. Myndighederne har for nylig revideret retningslinjerne for samarbejdet mellem lægemiddelindustrien og sundhedspersonale for at tage hånd om bekymringerne over dette forhold. Dilemmaet er indlysende. På den ene side har læger en ekspertviden, som de har opnået via deres kliniske erfaring, og som lægemiddelvirksomhederne er afhængige af, når de udvikler nye lægemidler. På den anden side mener andre, at det at betale lægerne for denne ekspertise er en ulovlig måde at få dem til at ordinere bestemte lægemidler på. Kan patienterne derfor være sikre på, at lægerne virkelig tager udgangspunkt i patientens interesser, når de træffer beslutning om en behandling?

## Datagennemsigtighed

Novo Nordisk har en stærk tradition for gennemsigtighed i sine kliniske studier. I næsten 10 år har virksomheden systematisk udvekslet og offentliggjort resultater og relaterede data – uden hensyn til udfaldet af studierne. "For at sikre vores fremtidige kliniske studier og vores forretning på langt sigt er det vigtigt, at vi opbygger et godt og tillidsfuldt forhold til læger og patienter. Vi er afhængige af vores samarbejde med dem, og vi tager deres bekymringer meget alvorligt. Derfor går vi allerede

i dag videre end myndighedskravene, idet vi offentliggør resultaterne af vores kliniske studier for godkendte produkter," forklarer Peter Kristensen, der er senior vice president for Global Development.

Det er Novo Nordisks politik, at resultaterne fra alle kliniske studier offentliggøres, fortrinsvis i videnskabelige publikationer og på videnskabelige konferencer.

Resultater i tabelform fra Novo Nordisks kliniske studier vedrørende produkter godkendt i USA findes i dag på websitet [clinicaltrials.gov](http://clinicaltrials.gov). Dette er en international registrerings- og resultatdatabase over offentligt og privat støttede kliniske studier. Databasen vedligeholdes af U.S. National Institutes of Health. På [novonordisk-trials.com](http://novonordisk-trials.com) offentliggøres desuden en synopsis over resultaterne fra alle virksomhedens kliniske studier vedrørende godkendte markedsførte produkter, uanset om de er positive eller negative. I dag ligger disse informationer offentligt tilgængelige sammen med oplysninger om resultater fra forsøgsprogrammer, som er blevet indstillet.

Fra 1. marts 2014 vil der på [novonordisk-trials.com](http://novonordisk-trials.com) også begynde at være adgang til kliniske studierapporter

for alle Novo Nordisks studier efter 2006 – uanset udfald – som omhandler produktindikationer, der er godkendt til markedsføring i EU og USA. Virksomheden har valgt at offentliggøre kliniske studie-rapporter – dog i redigeret form og uden bilag af hensyn til fortrolighed overfor patienter og forsøgssteder – da de udgør komplette beskrivelser af studier fremlagt i et standardiseret format og er det materiale, der indgår i registreringsansøgningerne. "Vi håber, at vi på den måde kan understrege overfor sundhedspersonale og patienter, at det, vi kommunikerer til offentligheden, præcist afspejler det, vi har observeret, og





at vi derved kan styrke offentlighedens tillid til de godkendte lægemidler," tilføjer Peter Kristensen.

Han understreger, at Novo Nordisk først offentliggør kliniske studierapporter efter myndighedsgodkendelse i USA og EU, så beslutningsprocessen hos myndighederne ikke kompliceres unødigt af en sideløbende offentlig debat. Inden godkendelse betragter Novo Nordisk desuden studiedesignet og de opnåede resultater som fortrolig information. "Vi er nødt til at beskytte konkurrentsensitiv information. Ellers vil vores investeringer i fremtidige lægemidler gå tabt, og det vil være til

skade for både patienter og industri," påpeger Peter Kristensen.

#### Adgang til patientdata

Det Europæiske Lægemiddelagentur (EMA) har for nylig foreslået, at man går et skridt videre med gennemsigtigheden ved at give offentligheden adgang til de enkelte patienters data fra kliniske studier. Novo Nordisk er enig i, at der kan være fordele ved at gøre disse data tilgængelige. "Overfor patienterne har vi et ansvar for at sikre, at de data, de bidrager med i kliniske studier, udnyttes optimalt for at fremme den videnskabelige indsigt. Vi tror på, at der kan skabes muligheder for ny viden, hvis vi deler detaljerede data fra kliniske studier med forskningsmiljøet, og at denne viden kan bidrage til udviklingen af nye og forbedrede behandlinger," fremhæver Peter Kristensen. "Vi skal dog passe på, at det ikke går ud over patienternes anonymitet, og at der ikke afsløres fortrolige forretningsoplysninger."

Derfor vil Novo Nordisk efter anmodning stille patientdata vedrørende godkendte produkter fra studier gennemført efter 2001 til rådighed. For at sikre, at data håndteres ansvarligt, vil virksomheden nedsætte en uafhængig instans, der omfatter eksperter med erfaring i evaluering af kliniske data. De skal vurdere forskernes anmodninger om data og træffe beslutninger i overensstemmelse med en aftalt ansvarlig og gennemsigtig proces.

#### Integritet og gennemsigtighed er grundlaget for opbygning af tillid

En virksomhed som Novo Nordisk kan ikke udvikle nye lægemidler uden vejledning, viden og ekspertise fra læger, som forstår de medicinske behov hos de patienter, de møder i konsultationen. Det er derfor rimeligt, at lægerne får passende kompensation for det arbejde, de leverer. Forholdet til lægerne kan imidlertid skabe potentielle interessekonflikter, idet lægerne direkte kan påvirke virksomhedens salg, når de vælger, hvilket produkt de vil ordinere.

Spørgsmålet om tillid dukker op igen.

"Vores forretningssetiske strategi skal sikre integriteten af vores forhold til alle vores interessenter, og at vores handlinger er gennemsigtige," siger Lise Kingo, koncerndirektør med ansvar for Corporate Relations. Hun er formand for det udvalg i Novo Nordisk, som fører tilsyn med virksomhedens forretningssetiske strategi. "Vi har i lang tid haft fokus på forretningsetik, og vi undersøger løbende, hvordan vi kan forbedre os på dette område." Som et eksempel nævner Lise Kingo, at alle relevante medarbejdere undervises – og testes – i virksomhedens procedurer vedrørende interaktion med og betalinger til sundhedspersonale.

#### Global rapportering – global gennemsigtighed

I det seneste år har både USA og Frankrig indført nationale bestemmelser om offentliggørelse af betalinger og overførsel af andre værdier til sundhedspersonale. For eksempel er der nu i USA og Frankrig krav om, at alle enkeltbetalinger over henholdsvis 10 dollars og 10 euro skal indberettes. EFPIA (European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations) har desuden for nylig ændret sin adfærdskodeks for interaktionen mellem lægemiddelindustrien og sundhedspersonale og patientorganisationer. Den reviderede kodeks forbyder enhver form for gaver til sundhedspersonale, giver de enkelte lande mulighed for – på samme måde som i USA og Frankrig – at fastsætte en grænse for betalinger og anden overførsel af værdier til læger og kræver individuel offentliggørelse af alle værdioverførsler.

Novo Nordisk støtter fuldt ud de nye bestemmelser og den nye adfærdskodeks og har udviklet et system til indberetning af betalinger til læger og andet sundhedspersonale. "Vi ønsker i sidste ende

FORTSÆTTES ►



Et udvalg af de senere års udgivelser af bøger med en kritisk synsvinkel på lægemiddelindustrien.



at have ét system for alle vores datterselskaber, så vi opnår den samme indberetningsstandard, ikke kun i USA og Europa, men i hele verden. Vi er derfor klar til at indføre dette system i hvert enkelt land, så snart specifikke nationale krav er blevet annonceret og vedtaget,” forklarer Lise Kingo. “Vi håber, at disse nye bestemmelser og den reviderede adfærdskodeks vil øge gennemsigtigheden og forsikre vores eksterne interessenter om vores bestræbelser på at handle etisk.”

#### **Dokumenterede resultater er grundlaget for tillid**

Med god grund er produktsikkerhed et af de centrale fokuspunkter for både patienter og sundhedspersonale, og det er et område,

som Novo Nordisk tager meget alvorligt, især fordi virksomheden fremstiller potentielt livreddende lægemidler til mennesker, der på grund af deres sygdom er sårbare. Virksomheden overvåger derfor konstant og aktivt produkternes sikkerhedsprofil. Der er indført strenge protokoller og systemer for at sikre produktsikkerheden, både i udviklingsfaserne og efter produktlancering. [Læs mere i boksen på s. 41.](#)

Nye lægemidler kommer imidlertid ofte i søgelyset, især hvis de repræsenterer en ny klasse af lægemidler. Et aktuelt eksempel er GLP-1-baseret diabetesbehandling, en lægemiddelklasse, som Novo Nordisks Victoza® tilhører. Der blev sat spørgsmålstegn ved denne lægemiddelklasses sikkerhed i begyndelsen af 2013, da en undersøgelse

(som ikke omfattede Victoza®) antydede en forøget risiko for bivirkninger i bugspytkirtlen. De amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) og EMA reagerede ved at gennemgå data om GLP-1-baseret behandling for at finde frem til, om der kunne konstateres en forbindelse mellem behandlingen og en stigning i antallet af bivirkninger i bugspytkirtlen.

I juli konkluderede EMA, at de foreliggende data ikke bekræftede mistanken om, at disse lægemidler kunne medføre en forøget risiko for bivirkninger i bugspytkirtlen. FDA har ikke offentliggjort konklusionen af sin gennemgang. Som svar på spørgsmål fra medierne har en talsmand dog udtalt, at FDA er enig i EMA's konklusioner.

Koncernforskningsdirektør Mads Krogsgaard Thomsen glæder sig over

## Løbende sikkerhedsovervågning

Alle Novo Nordisks produkter – uanset om de er under udvikling eller på markedet – har tilknyttet et dedikeret sikkerhedsudvalg på tværs af organisationen med eksperter fra Global Safety, der holder øje med sikkerheden ved hvert enkelt produkt. Prækliniske data, kliniske studier, postmarketingrapporter, publikationer, oplysninger om konkurrenter samt databaser gennemgås løbende for at afdække eventuelle sikkerhedsproblemer.

Fordele og risici ved produkter, der markedsføres af Novo Nordisk, er beskrevet i indlægssedlen i overensstemmelse med sundhedsmyndighedernes godkendelse. Nye data deles løbende med myndighederne via sikkerhedsrapporter for enkelttilfælde og indlægssedlen via periodiske sikkerhedsopdateringer. Om nødvendigt opdateres indlægssedler på grundlag af nye data. I samarbejde med eksperter offentliggøres der også så vidt muligt analyser af sikkerhedsdata i fagtidsskrifter.

Senior Clinical Research Associate  
Sowmya Muralidhar fra Indien  
drøfter et klinisk studie med en af  
de læger, der deltager i studiet.

EMA's konklusion. "Novo Nordisk har fokus på patientsikkerhed og holder konstant øje med bivirkninger, der måtte opstå i forbindelse med alle vores lægemidler. Brugen af Victoza® omfatter mere end 1,9 mio. patientår, og der foreligger stærk dokumentation for lægemidlets sikkerhed og effektivitet baseret på både kliniske studier og data fra praksis."

Karsten Løllike, der er chef for Global Product Safety, tilføjer, at Novo Nordisk fortsat gennemfører undersøgelser for at vurdere, hvordan bugspytkirtlen påvirkes ved langvarig behandling med Victoza®. Dette omfatter dels en gennemgang af databaser og dels gennemførelse af LEADER® studiet, der vurderer den kardiovaskulære sikkerhed og efter planen

afsluttes i 2016, foruden andre post-marketingundersøgelser.

"At garantere sikkerheden ved vores produkter vil altid være vores topprioritet. Jeg mener, at vores historie – og den måde, vi har håndteret sikkerhedsspørgsmål og bekymringer på tidligere – viser, at vi sætter handling bag ordene," forklarer Karsten Løllike. "Jeg er virkelig glad for, at patienter i en nylig undersøgelse vurderede Novo Nordisk som den bedste i branchen, når det gælder om at sikre patientsikkerheden. Det viser, at patienterne har tillid til os."

### Et vedvarende problem kræver et langsigtet perspektiv

Selvom det må forventes, at spørgsmålet om tillid til lægemiddelindustrien fortsat

vil blive diskuteret i de næste mange år, håber Lise Kingo, at Novo Nordisk via sin tilgang til forretningsetik kan vise, at virksomheden ønsker at skabe et tillidsforhold til alle sine interessenter. "Vi har opstillet helt klare prioriteter: Patienternes behov kommer først. Sådan har det været, siden virksomheden blev grundlagt. Vi hylder princippet om den tredobbelte bundlinje, som sikrer, at alle forretningsmæssige beslutninger lever op til vores økonomiske, sociale og miljømæssige ansvar. Dette langsigtede perspektiv er absolut grundlæggende for den måde, vi arbejder og driver virksomhed på, og jeg er overbevist om, at det er vores solide grundlag for fortsat at være en troværdig og tillidsskabende virksomhed," konkluderer hun.

# RISICI

## der kræver opmærksomhed

Flere hændelser i 2013 tjener til påmindelse om, at der er og altid vil være risici, der kan påvirke Novo Nordisks forretning – risici, som alle investorer skal være opmærksomme på.

**8. februar 2013:** De amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) meddeler, at de ikke kan godkende registreringsansøgningerne for Tresiba® (insulin degludec) og Ryzodeg® (insulin degludec/insulin aspart) i den foreliggende form. Denne uventede udvikling betød, at disse to insulinprodukter ikke kunne markedsføres i USA i 2013 som oprindeligt planlagt. [Læs mere på s. 24–25.](#)

**22. marts 2013:** Der publiceres et studie, der antyder, at GLP-1-baserede lægemidler til behandling af type 2-diabetes giver øget risiko for bivirkninger i bugspytkirtlen. Selvom myndighederne senere konkluderede, at de foreliggende data ikke bekræftede mistanken, påvirkede det væksten i dette markedssegment i nogle lande. [Læs mere på s. 38–41.](#)

**23. oktober 2013:** Novo Nordisk tilbagekalder 3 mio. NovoMix® insulinprodukter i en række europæiske lande som følge af en produktionsfejl. Situationer, der fører til tilbagekaldelse af produkter, kan udgøre en risiko for patienternes sikkerhed, forårsage leveringsproblemer i de pågældende lande og skade Novo Nordisks omdømme. [Læs mere på s. 36–37.](#)

Tre eksempler på tre forskellige typer risici, der er en del af det at være en lægemiddelvirksomhed – og investor i en lægemiddelvirksomhed. Og de er ikke de eneste. Hovedtyperne af risici, der potentielt kan påvirke Novo Nordisk, er beskrevet i det følgende. For nogle af de specifikke risici henvises der til artikler andetsteds i årsrapporten og til noter i koncernregnskabet.

### Markedsrisici

De væsentligste markedsrisici, der kan påvirke Novo Nordisk, er:

- prispres og tilskudsrestriktioner indført af betalere
- nye produkter fra etablerede konkurrenter

- øget konkurrence fra producenter af biosimilars på vigtige markeder.

Europa, Kina og USA er alle primære markeder for Novo Nordisk, hvor betalere – både offentlige og private – gør alt, hvad de kan, for at begrænse medicinudgifterne. Det sker typisk ved at presse priserne, kræve højere rabatter og/eller begrænse adgangen og tilskuddet til lægemidler – noget, der næppe vil ændre sig i den nærmeste fremtid. For Novo Nordisk udgør tilskudsrestriktioner en væsentlig risiko i forbindelse med lancering af nye produkter, eksempelvis Tresiba®, den nye generation af basal insulin med ultralang virkningsvarighed. På trods af fordelene for patienterne og data, der understøtter produktets sundhedsøkonomiske fordele, er det ikke altid muligt at opnå markedsadgang på det, Novo Nordisk betragter som rimelige vilkår. Det kan betyde, at virksomheden vælger ikke at lancere Tresiba® i visse lande under de aktuelle vilkår.

Lancering af nye produkter fra etablerede konkurrenter er en generel markedsrisiko. [Som nævnt på s. 33 i artiklen om Novo Nordisks fem regioner](#) er der nye produkter på vej i både insulin- og GLP-1-segmentet, herunder en biosimilar (insulin, der er sammenlignelig, men ikke identisk med originalpræparatet) version af den bedst sælgende moderne insulin. Det kan på nuværende tidspunkt ikke forudsiges, hvordan og i hvilken udstrækning denne udvikling vil påvirke markedsdynamikken.

Udover disse globale risici kan politisk uro eller krig i visse lande i International Operations-regionen udgøre en risiko for Novo Nordisks forretning i kortere eller længere perioder.

### Forsinkede eller fejlslagne pipelineprodukter

Udvikling af et nyt lægemiddel er en dyr proces, der kan tage mere end 10 år.

Udviklingsprocessen omfatter en lang række ikke-kliniske afprøvninger og kliniske studier samt en omfattende myndighedsgodkendelsesproces, herunder godkendelse af produktionsanlæggene. Undervejs kan der opstå forhindringer, som kan forsinke udviklingen af en potentiel produktkandidat og medføre betydelige ekstraomkostninger. I nogle tilfælde kan væsentlige forhindringer potentielt føre til, at virksomheden i sidste ende beslutter helt at opgive udviklingen af den potentielle produktkandidat.

Novo Nordisks erfaring viser, at der er mindre end 35% chance for, at en diabetesproduktkandidat i fase 1 af det kliniske udviklingsforløb opnår markedsførings-tilladelse, mens chancen stiger til omkring 40% for en kandidat i fase 2 og til omkring 70% for en kandidat i fase 3. Selv da er det dog fortsat meget usikkert, om produktet opnår myndighedsgodkendelse, og i givet fald hvornår. Det illustreres af FDA's beslutning vedrørende Tresiba® og Ryzodeg® som nævnt ovenfor.

### Leveringsafbrydelser

Driftsforstyrrelser og driftsnedbrud i et af Novo Nordisks vitale produktionsanlæg eller hos en hovedleverandør kan påvirke produktionen negativt og potentielt medføre, at medarbejdere kommer til skade, eller at infrastruktur ødelægges. For at imødegå denne risiko er der sørget for brandhæmmende indretninger, alarmer og brandinstrukser, der foretages årlige



inspektioner, og der er reserveanlæg og sikkerhedslagre. For at sprede risikoen geografisk og optimere omkostningsstrukturen og forsyningslogistikken har Novo Nordisk etableret produktion i flere lande. [Læs mere på s. 36–37.](#)

### Problemer med kvalitet og produktsikkerhed

Der kan opstå problemer med kvalitet og produktsikkerhed, f.eks. hvis et produktionsanlæg ikke konstant lever op til myndighedskravene, hvis et produkt ikke opfylder specifikationerne, eller hvis der efter længere tids brug af et produkt opstår bivirkninger, som ikke blev opdaget i de kliniske studier. Novo Nordisk håndterer proaktivt sådanne risici gennem sit kvalitetssikringssystem, som har fokus på at sikre produktkvaliteten og patienternes sikkerhed. Kvalitetssikringssystemet tilstræber efterlevelse af alle myndighedskrav og omfatter standardprocedurer, kvalitetskontrol og frigivelse, kvalitetsauditeringer, planer for kvalitetsforbedringer og systematiske evalueringer, som foretages af den øverste ledelse. [Læs yderligere information om Novo Nordisks monitorering af produktsikkerhed, status for myndighedsinspektioner og tilbagemærkning af produkter på s. 36–37 og 38–41 og i note 4.2 på s. 100.](#)

### Finansielle risici

Novo Nordisks primære finansielle risici vedrører valutakurser og skattesager. Novo Nordisks rapporteringsvaluta og funktionelle valuta er den danske krone, som er tæt forbundet med euroen indenfor et snævert spænd på  $\pm 2,25\%$ . Størstedelen af virksomhedens salg gennemføres dog i amerikanske dollars, europæiske euro, kinesiske yuan, japanske yen og britiske pund. Valutarisici er derfor virksomhedens største finansielle risiko, og betydningen af denne risiko er vokset, i takt med at størrelsen af de internationale markeder og andelen af salg i forskellige valutaer er vokset. For at styre denne risiko afdækker virksomheden forventede fremtidige pengestrømme i udvalgte nøglevalutaer. [Læs mere om, hvordan disse risici styres, i note 4.2 og 4.3 på s. 79–83.](#)

I en global virksomhed kan der opstå tvister med skattemyndighederne om interne afregningspriser. Det er Novo Nordisks politik at forfølge et konkurrencedygtigt skattheniveau, dvs. på eller under gennem-

snittet for sammenlignelige virksomheder, på en ansvarlig måde. Det betyder, at virksomheden betaler relevante skatter i jurisdiktioner, hvor forretningsaktiviteten genererer overskud. Novo Nordisks datterselskaber betaler generelt selskabsskat i de lande, hvor de driver virksomhed.

For at styre skattemæssige usikkerheder har Novo Nordisk indgået flerårige såkaldte transfer pricing-aftaler med skattemyndighederne i nøglemarkeder. [Læs mere om virksomhedens skattebetalinger i 2013 i note 2.4 på s. 68–70.](#)

### Risici forbundet med informationsteknologi

Velfungerende IT-systemer er kritisk vigtige for Novo Nordisks evne til at arbejde effektivt. De rummer desuden konfidentiel information, som kan have væsentlig indvirkning på Novo Nordisks konkurrencesituation, såfremt den offentliggøres. Novo Nordisk har udarbejdet en informationssikkerhedsstrategi, der skal begrænse risikoen for, at hackere forårsager skade på systemer og får adgang til kritiske data. Specifikke tiltag omfatter bl.a. opmærksomhedskampagner, adgangskontrol og systemer til opdagelse og forebyggelse af hackerangreb.

### Forretningsetiske og juridiske risici

De vigtigste risici indenfor dette område er brud på forretningsetik samt patent- og kontraktstridigheder.

Lægemiddelindustrien er stramt reguleret i mange henseender, bl.a. med hensyn til anprisning af produkter og samarbejdet med læger og andet sundhedspersonale.

I juni 2013 kom det frem i Kina, at der var iværksat en myndighedsundersøgelse af en international lægemiddelvirksomheds forretningspraksis. Samtidig meddelte den kinesiske regering, at den ville sætte en stopper for ulovlige forretningsaktiviteter i industrien. Efterfølgende fik flere virksomheder, herunder Novo Nordisk, besøg af myndighederne. I august fik Novo Nordisks fabrik i Tianjin besøg af de lokale myndigheder, som ønskede oplysninger om virksomhedens aktiviteter i Tianjin. Myndighederne har afsluttet deres undersøgelse med enkelte bemærkninger, som ikke har væsentlig indvirkning på Novo Nordisks forretning i Kina.

Dette eksempel understreger de potentielle forretningsetiske risici, der er en del af det at være en lægemiddelvirksomhed. For at minimere risikoen for

at overtræde nationale og internationale bestemmelser har Novo Nordisk gennem de sidste 10 år styrket sine globale og regionale programmer for forretningsetisk adfærd. Global styring, en politik for forretningsetik og globale procedurer for forretningsetik foruden omfattende undervisningsprogrammer og tests for medarbejderne, nøje overvågning af resultater, rapporteringskrav og auditeringer har alt sammen til formål at begrænse de forretningsetiske risici.

Novo Nordisk indgik i juni 2011 forlig med det amerikanske justitsministerium om afslutning af to civile søgsmål vedrørende påstået ulovlig markedsføring af NovoSeven®. Som led i forligsaftalen indgik Novo Nordisks amerikanske datterselskab en femårig integritetsaftale (Corporate Integrity Agreement) med generalinspektøren for det amerikanske sundhedsministerium. Det amerikanske datterselskab har i henhold til denne aftale udvidet sit i forvejen omfattende complianceprogram med en række yderligere rapporteringsprocedurer og andre procedurer.

Ligeledes i USA er Novo Nordisk sagsøgt i en række retssager vedrørende produktansvar i relation til hormonpræparater og Victoza®. [Læs mere om disse og andre verserende retssager mod Novo Nordisk og undersøgelser, der involverer virksomheden i note 3.6 på s. 74–76.](#)

Beskyttelse af immaterielle rettigheder i form af patenter er et meget vigtigt redskab for at fremme innovation og stimulere langsigtet økonomisk vækst og jobskabelse. Novo Nordisks forretningsmodel er baseret på udvikling af nye, innovative produkter, og når virksomheden gør nye betydelige opfindelser, søger den typisk at patentere dem. Risici i forbindelse med immaterielle ejendomsrettigheder opstår, hvis en regering f.eks. ikke respekterer patenters gyldighed eller ikke er i stand til at hævde patentrettigheder, eller hvis en konkurrent krænker et Novo Nordisk-patent eller anfægter dets gyldighed.

### Novo Nordisks politik for risikostyring

“I Novo Nordisk vil vi proaktivt anvende risikostyring til at sikre fortsat vækst i vores forretning og til at beskytte vores medarbejdere, aktiver og omdømme. Det betyder, at vi vil:

- anvende et effektivt og integreret risikostyringssystem samtidig med, at den forretningsmæssige fleksibilitet bevares
- identificere og vurdere væsentlige risici forbundet med vores forretning
- overvåge, styre og begrænse risici.”

Yderligere oplysninger om Novo Nordisks risikostyringsproces findes på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

# Aktier og kapitalstruktur

Novo Nordisk har to aktieklasser: A-aktier og B-aktier. Alle A-aktierne ejes af Novo A/S, som er en 100%-ejet dattervirksomhed af Novo Nordisk Fonden. Novo Nordisks B-aktier er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen og på New York Stock Exchange i form af American Depository Receipts (ADR'er). Novo Nordisk søger gennem åben og proaktiv kommunikation at skabe grundlaget for en retvisende og effektiv kursdannelse på Novo Nordisks B-aktier.

## Aktiekapital og ejerforhold

Novo Nordisks samlede aktiekapital på 550.000.000 kr. er fordelt på en A-aktiekapital på nominelt 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på nominelt 442.512.800 kr., hvoraf Novo Nordisk A/S og dets 100%-ejede dattervirksomheder pr. 31. december 2013 ejede egne aktier svarende til nominelt 20.570.405 kr.

For at sikre omsætteligheden af både B-aktier og ADR'er og bringe kursniveauet på linje med den eksisterende markedspraksis for især ADR'erne blev der i januar 2014 gennemført et aktiesplit for Novo Nordisks B-aktier og ADR'er. Efter aktiesplittet i forholdet fem til én er stykstørrelsen for Novo Nordisks A- og B-aktier 0,20 kr. Forholdet mellem Novo Nordisks B-aktier og ADR'er er fortsat én til én.

Novo Nordisks A-aktier er ikke børs-noterede og ejes af Novo A/S, som er et noteret dansk aktieselskab ejet 100% af Novo Nordisk Fonden. Novo Nordisk Fonden har to formål: at udgøre et stabilt fundament for den erhvervs- og forskningsmæssige virksomhed, som drives af selskaberne i Novo Gruppen (hvoraf Novo Nordisk er det største), og at yde støtte til videnskabelige og humanitære formål. I henhold til Novo Nordisk Fondens vedtægter kan A-aktierne ikke sælges. Novo A/S ejede desuden pr. 31. december 2013 B-aktiekapital svarende til nominelt 32.762.800 kr. Hver A-aktie

giver 200 stemmer, og hver B-aktie giver 20 stemmer. Novo A/S råder over 25,5% af den samlede aktiekapital og kontrollerer 74% af stemmerne på generalforsamlingen – eksklusive Novo Nordisks beholdning af egne aktier.

B-aktierne er ihænde- og papirer, men kan efter anmodning noteres på navn i selskabets ejerbog. Da B-aktierne er ihænde- og papirer, foreligger der ingen komplet opgørelse over deres placering. På baggrund af kendte informationer om selskabets aktionærforhold pr. 31. december 2013 anslås Novo Nordisks aktier at være fordelt som vist i diagrammerne her på siden. Pr. 31. december 2013 udgjorde noterede B-aktier i frit omløb 87,9%, eksklusive Novo A/S' aktiebeholdning og Novo Nordisks beholdning af egne aktier. [Læs mere om aktiekapitalen i note 4.1 på s. 78–79.](#)

## Kapitalstruktur

Novo Nordisks bestyrelse og koncern-direktion finder, at den nuværende kapital- og aktiestruktur er hensigtsmæssig for aktionærerne og virksomheden, da den giver strategisk fleksibilitet til at forfølge Novo Nordisks vision og samtidig sikrer en god balance mellem den langsigtede værdiskabelse for aktionærerne og et konkurrencedygtigt udbytte for aktionærerne på kort sigt. I tilfælde af overskydende kapital efter finansiering af organiske vækstmuligheder

og potentielle virksomhedsovertagelser vil Novo Nordisk typisk tilbagebetale overskydende kapital til investorerne. Novo Nordisks udbytteandel svarer til gennemsnittet i lægemiddelindustrien og suppleres med aktietilbagekøbsprogrammer. Som vedtaget på generalforsamlingen i 2013 blev der i april 2013 gennemført en nedsættelse af B-aktiekapitalen svarende til ca. 1,8% af den samlede aktiekapital gennem annullering af egne aktier. Det betød, at Novo Nordisk fortsat kunne tilbagekøbe aktier uden at overskride grænsen for den samlede beholdning af egne aktier på 10% af den samlede aktiekapital. Novo Nordisk har i de 12 måneder siden offentliggørelsen af årsregnskabet for 2012 tilbagekøbt aktier til en værdi af 14 mia. kr. Aktietilbagekøbsprogrammet har siden 2008 primært været gennemført i henhold til bestemmelserne i Europa-Kommissionens forordning nr. 2273/2003 af 22. december 2003 (den såkaldte Safe Harbour Regulation). I dette program udpeger Novo Nordisk finansielle institutioner som lead managers til at gennemføre en del af aktietilbagekøbsprogrammet uafhængigt af og uden indflydelse fra Novo Nordisk.

## Aktietilbagekøbsprogram for 1. februar 2014 til 31. januar 2015

For de næste 12 måneder har Novo Nordisk besluttet at gennemføre et nyt aktietilbagekøbsprogram med en forventet samlet tilbagekøbsværdi af B-aktier svarende til en kontantværdi på op til 15 mia. kr. Novo Nordisk forventer at gennemføre størstedelen af det nye aktietilbagekøbsprogram i henhold til Safe Harbour Regulation. Bestyrelsen vil på generalforsamlingen i 2014 foreslå en yderligere reduktion af B-aktiekapitalen svarende til ca. 3,6% af aktiekapitalen gennem annullering af 20 mio. egne aktier. Efter gennemførelsen af aktiekapitalreduktionen vil Novo Nordisks aktiekapital beløbe sig til 530.000.000 kr. fordelt på en A-aktiekapital på 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på 422.512.800 kr., svarende til 537.436.000 A-aktier og 2.112.564.000 B-aktier a 0,20 kr.

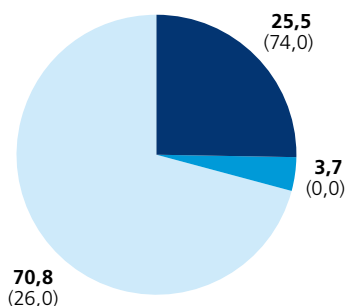
## Udviklingen i aktiekursen

Kursen på Novo Nordisk-aktien steg med 8,5% fra lukkekursen i 2012 på 916,50 kr.

### Sammensætning af aktionærer

% af aktiekapital (% af stemmer)

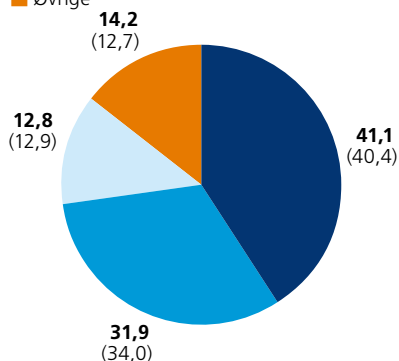
- Novo A/S, Bagsværd, Danmark
- Novo Nordisk A/S
- Øvrige



### Geografisk fordeling af aktionærer

% af aktiekapital (% af aktiekapital i 2012)

- Danmark
- Nordamerika
- Storbritannien og Irland
- Øvrige



\* Beregnet ud fra aktionærernes registrerede hjemland.

til lukkekursen pr. 31. december 2013 på 994,00 kr. for en B-aktie med en nominal værdi af 1 kr. Efter aktiesplittet var de sammenlignelige aktiekurser for B-aktier med en nominal værdi af 0,20 kr. henholdsvis 183,30 kr. og 198,80 kr. ved udgangen af 2012 og 2013. Til sammenligning steg MSCI Europe Health Care- og MSCI US Health Care-indekserne med henholdsvis 20% og 36% i 2013. Den lavere stigning i Novo Nordisks aktiekurs i forhold til disse to aktieindekser afspejler formodentlig en negativ påvirkning fra forsinkelsen i den amerikanske myndighedsgodkendelse for Tresiba® (insulin degludec), som kun delvist er modsvaret af en styrket førerposition på det voksende marked for diabetesbehandling kombineret med en fortsat forbedring i overskudsgraden af den primære drift og lovende udsigter for resten af produktporteføljen indenfor forskning og udvikling. [Læs mere om driftsresultater på s. 6 og om udviklingen i forsknings- og udviklingsprojekter på s. 20–21.](#) Den samlede markedsværdi af Novo Nordisks B-aktier, eksklusive egne aktier, var 419 mia. kr. ved udgangen af 2013.

### Udbyttebetaling

Som det fremgår af diagrammet nedenfor, har Novo Nordisk løbende øget såvel udbytteandel som -betaling gennem de sidste fem år. Udbyttet for 2012, som blev udbetalt i marts 2013, svarede til 3,60 kr. pr. aktie a 0,20 kr. På generalforsamlingen i 2014 vil bestyrelsen foreslå en udbyttebetaling for 2013 på 4,50 kr. pr. A- og B-aktie a 0,20 kr. samt for ADR'er. Udbyttet for 2013 repræsenterer en stigning i udbyttebetalingen pr. aktie på 25% (korrigeret for aktiesplit). Der udbetales ikke udbytte på selskabets beholdning af egne aktier. Det foreslåede udbytte svarer til en udbyttebetaling på 47,1%. For 2012 var Novo Nordisks udbytteandel 45,3%, mens gruppen af lægemiddelvirksomheder, Novo Nordisk normalt sammenligner sig med, havde en udbytteandel på omkring 47%. Aktionærer med forespørgsler vedrørende udbyttebetaling og aktionærkonti bedes rette henvendelse til Novo Nordisks Investorservice. [Læs mere på bagsiden.](#)

### Kommunikation med aktionærerne

For at holde investorerne orienteret om virksomhedens resultater og udviklingen i

de kliniske forskningsprogrammer afholder Novo Nordisk efter vigtige begivenheder og efter alle regnskabsmeddelelser telekonferencer med deltagelse af koncerndirektionen. Koncerndirektionen og Investor Relations-teamet rejser desuden ofte for at sikre, at alle investorer med større beholdninger af Novo Nordisk-aktier har mulighed for regelmæssigt at møde repræsentanter for virksomheden, ligesom også mindre og potentielle investorer har mulighed for at møde ledelsen og Investor Relations-teamet.

### Analytikerdækning

Novo Nordisk dækkes i dag af 34 sell side-analytikere, inklusive de førende globale investeringsbanker, som regelmæssigt udarbejder analyserapporter om Novo Nordisk. En liste over analytikere, der dækker Novo Nordisk, kan ses på [novonordisk.com/investors](http://novonordisk.com/investors), hvor der også kan findes selskabsmeddelelser fra 1995 og frem, finansielle, sociale og miljømæssige regnskaber, en kalender over begivenheder af interesse for investorer, investorpræsentationer og baggrundsinformation.

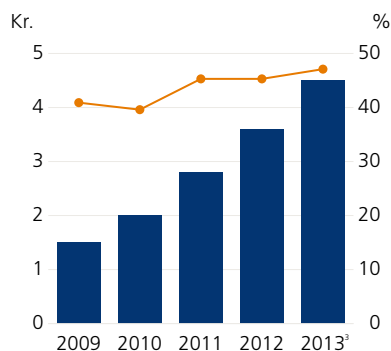
## Udviklingen i Novo Nordisk-aktien i forhold til sammenlignelige aktieindekser

Samlet kursudvikling i perioden indtil 31. december 2013

	1 år	3 år	5 år
<b>Novo Nordisks B-aktier på NASDAQ OMX, kr.</b>	8%	58%	267%
<b>Novo Nordisks ADR'er på New York Stock Exchange, USD</b>	13%	64%	260%
<b>NASDAQ OMX C20-indeks</b>	24%	35%	148%
<b>MSCI Europe Health Care Index</b>	20%	39%	48%
<b>MSCI US Health Care Index</b>	36%	92%	108%

### Udbyttebetaling og udbytteandel

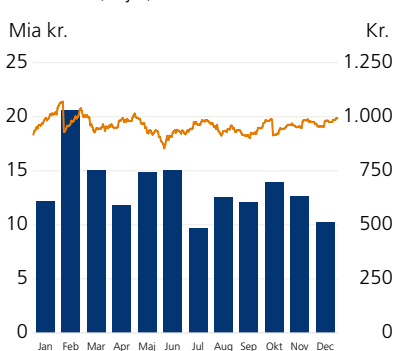
■ Årets udbytte pr. aktie<sup>1</sup> (venstre)  
● Udbytteandel<sup>2</sup> (højre)



1. Justeret for aktiesplittet i forholdet fem til én, der blev implementeret 2. januar 2014.  
2. Årets udbytte som procent af årets resultat.  
3. Foreslået udbytte for regnskabsåret 2013.

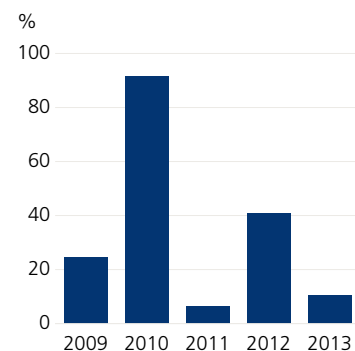
### Kursudvikling og månedlig omsætning af Novo Nordisks B-aktier på NASDAQ OMX Copenhagen i 2013

■ Omsætning af B-aktier (venstre)  
— Lukkekurs på Novo Nordisks B-aktie (højre)



### Samlet udbytte til aktionærer

■ Procent





# God selskabsledelse

---

I 2013 etablerede bestyrelsen et nomineringsudvalg, der skal optimere processen i forbindelse med nominering af kandidater til bestyrelsen. Bestyrelsen øgede også sin ambition om mangfoldighed og satte nye mål for 2017.



## Ledelsesstruktur

### Aktionærer

Aktionærerne har den endelige myndighed over selskabet og udøver deres ret til at træffe beslutninger på generalforsamlingerne enten ved personligt fremmøde, gennem fuldmagt eller ved brev. Beslutninger kan generelt vedtages ved simpelt flertal, men beslutninger om vedtægtsændringer kræver vedtagelse med to tredjedele af de afgivne stemmer og den repræsenterede aktiekapital – medmindre selskabsloven stiller andre krav til vedtagelsen. Novo Nordisk har ikke kendskab til nogen aktionæraftaler om udøvelse af stemmerettigheder eller kontrol over selskabet.

På den ordinære generalforsamling godkender aktionærerne årsrapporten og eventuelle ændringer til vedtægterne. Aktionærerne vælger også medlemmer til bestyrelsen foruden den uafhængige revisor.

Novo Nordisks aktiekapital er opdelt i A- og B-aktier. De særlige rettigheder, der knytter sig til A-aktierne, er bl.a. fortegningsret i tilfælde af en udvidelse af A-aktiekapitalen, forkøbsret i tilfælde af salg af A-aktier samt fortrinsret til udbytte, såfremt udbyttet er under 0,5%. B-aktier har fortrinsret til udbytte mellem 0,5% og 5% og har fortrinsret ved likvidation. [Læs mere om aktier og kapitalstruktur på s. 44–45.](#)

### Bestyrelse

Novo Nordisk har en todelt ledelsesstruktur, som består af bestyrelsen og koncern-direktionen. De to organer er uafhængige af hinanden, og ingen personer er medlem af dem begge. Bestyrelsen fastlægger den overordnede strategi, følger op på dens implementering og overvåger virksomhedens resultater. Den er desuden ansvarlig for at sikre en forsvarlig ledelse og organisation og medvirker dermed aktivt til at udvikle selskabet som en fokuseret, bæredygtig, globalt arbejdende lægemiddelvirksomhed. Bestyrelsen fører tilsyn med koncerndirektionens beslutninger og dispositioner. Bestyrelsen kan også udstede nye aktier eller tilbagekøbe aktier i henhold til de bemyndigelser, den har fået af generalforsamlingen, og som er noteret i referatet. Generalforsamlingsreferater kan ses på [novonordisk.com/about\\_us](#).

Bestyrelsen består af 11 medlemmer, hvoraf syv er valgt af generalforsamlingen, og fire er valgt af medarbejderne i Danmark. De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for ét år ad gangen og kan genvælges. Bestyrelsesmedlemmer skal udtræde af bestyrelsen ved den første generalforsamling efter det fyldte 70. år. Fire af de syv generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige i henhold til definitionen i de danske anbefalinger for god selskabsledelse. [Læs mere på s. 52–53.](#)

Det nyligt oprettede nomineringsudvalg fremlægger forslag til nominering af bestyrelsesmedlemmer for bestyrelsen, hvor der tages hensyn til de nødvendige

kompetencer i henhold til bestyrelsens kompetenceprofil og resultatet af bestyrelsens selvevaluering. Interne eller eksterne konsulenter faciliterer denne selvevaluering, som baseret på spørgeskemaer danner udgangspunkt for vurderingen af bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer, herunder om de enkelte medlemmer af bestyrelsen og koncerndirektionen deltager aktivt i bestyrelsens drøftelser og bidrager med egne vurderinger.

Det er bestyrelsens ambition, at der skal være mangfoldighed med hensyn til køn og nationalitet for at sikre, at drøftelserne inddrager perspektiver, der afspejler den komplekse globale lægemiddelindustri. P.t. er ét generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlem kvinde, og fem af de syv generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er af anden nationalitet end dansk. I 2013 øgede bestyrelsen sin ambition og opstillede nye mål for mangfoldighed. Det er nu målet, at bestyrelsen i 2017 består af mindst to generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer af dansk nationalitet og mindst to generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer af anden nationalitet end dansk – og mindst to generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer af hvert køn. I henhold til årsregnskabslovens § 99b offentliggør Novo Nordisk sin lovpligtige mangfoldighedsrapport på [novonordisk.com/annualreport](#).

Selvevalueringen i 2013 resulterede i et fortsat fokus på drøftelse af aktuelle, kritiske problemstillinger og på ledelsesudvikling og successionsplanlægning. Kriterierne for bestyrelsesmedlemmerne er integritet, ansvarlighed, fairness, finansielt indsigt, engagement og innovationslyst, som understøtter fortsat overholdelse af Novo Nordisk Way. Medlemmerne forventes også at have erfaring med ledelse af store virksomheder, der udvikler, fremstiller og markedsfører produkter og serviceydelser globalt. Kompetenceprofilen, som indeholder kriterierne for nominering, kan ses på [novonordisk.com/about\\_us](#).

I henhold til dansk lovgivning er Novo Nordisks medarbejdere i Danmark berettiget til at have et antal repræsentanter i bestyrelsen svarende til halvdelen af antallet af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Medarbejderne valgte i 2010 fire medlemmer til bestyrelsen – tre mænd og en kvinde, der alle er danskere. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for fire år ad gangen og har samme rettigheder, pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.

Der blev afholdt syv bestyrelsesmøder i 2013.

### Formandskab

Bestyrelsesformanden og næstformanden vælges direkte af generalforsamlingen. Formandskabet udfører en række administrative opgaver, herunder planlægning af bestyrelsesmøder, så der

er balance i arbejdet med fastlæggelse af overordnede strategier og tilsyn med virksomhedens økonomi og ledelse. Andre opgaver omfatter gennemgang af porteføljer af investeringer i materielle anlægsaktiver samt forslag til aflønning af medlemmer af bestyrelse og koncerndirektion.

Formandskabet fungerer i praksis som vederlagsudvalg, da bestyrelsen er af den opfattelse, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at deltage aktivt i alle drøftelser og have adgang til al relevant information om aflønning.

Generalforsamlingen valgte i marts 2013 Göran Ando som ny bestyrelsesformand og Jeppe Christiansen som ny næstformand. Læs mere om formandskabets aktiviteter på [novonordisk.com/about\\_us](#).

### Revisionsudvalg

De tre medlemmer af revisionsudvalget er valgt af bestyrelsen blandt dens medlemmer. I henhold til det amerikanske børstilsyns (SEC) definitioner anses to medlemmer for uafhængige og er udpeget som regnskabs eksperter. I henhold til dansk lovgivning anses to medlemmer som regnskabseksperter og som uafhængige. I 2013 blev en medarbejderrepræsentant valgt som medlem.

Revisionsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med de eksterne revisorer, den interne revisionsfunktion, proceduren for håndtering af klager vedrørende forhold i forbindelse med regnskabsaflæggelse, intern regnskabskontrol, revision eller finansielt rapportering, forretningsetik (whistleblowing), den finansielle, sociale og miljømæssige regnskabsaflæggelse, overholdelse af forretningsetik, vurdering af investeringer samt langsigtede incitamentsordninger. I 2013 blev det desuden besluttet, at revisionsudvalget også bistår med at føre tilsyn med IT-sikkerhed. Bestyrelsen genvalgte i 2013 Hannu Ryöppönen som formand og Liz Hewitt som medlem af revisionsudvalget og valgte endvidere Stig Strøbæk som nyt medlem. Læs mere om revisionsudvalgets aktiviteter på [novonordisk.com/about\\_us](#).

### Nomineringsudvalg

I 2013 nedsatte bestyrelsen et nomineringsudvalg bestående af fire medlemmer, der skal optimere processen i forbindelse med nominering af kandidater til bestyrelsen. To medlemmer anses som uafhængige, mens ét medlem er medarbejderrepræsentant.

Nomineringsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning, nominering af kandidater til bestyrelsen og bestyrelsesudvalg og andre opgaver på ad hoc-basis som specifikt besluttet af bestyrelsen. Bestyrelsen valgte i 2013 Göran Ando som formand og Bruno Angelici, Liz Hewitt og Anne Marie Kverneland som medlemmer af nomineringsudvalget. Læs mere om nomineringsudvalgets aktiviteter på [novonordisk.com/about\\_us](#).

FORTSÆTTES ►

## Koncerndirektion

Bestyrelsen har overdraget ansvaret for den daglige drift af Novo Nordisk til koncerndirektionen. I 2013 blev der udnævnt to nye medlemmer af koncerndirektionen, som nu består af den administrerende direktør og seks koncerndirektører. Koncerndirektionen er ansvarlig for den overordnede forretningsførelse og alle forhold vedrørende driften, for organisering af virksomheden samt fordeling af ressourcer, fastlæggelse og implementering af strategier og politikker, retning og mål samt rettidig rapportering og information til bestyrelsen og Novo Nordisks interessenter. Koncerndirektionen mødes mindst én gang om måneden og ofte hyppigere. Bestyrelsen udpeger koncerndirektørerne og fastlægger deres aflønning. Formandskabet fører tilsyn med koncerndirektørernes indsats.

## Assurance

### Ekstern revision

Virksomhedens regnskabsaflæggelse og de interne kontroller af de finansielle rapporteringsprocesser revideres af et uafhængigt revisionsfirma, der er valgt på virksomhedens ordinære generalforsamling. Revisor varetager aktionærernes interesser og afgiver en revisionserklæring om årsrapporten samt indberetter eventuelle væsentlige fundne forhold til revisionsudvalget og bestyrelsen. Som led i Novo Nordisks målsætning om social og miljømæssig ansvarlighed medtager virksomheden efter eget valg en revisorerklæring om social og miljømæssig rapportering i årsrapporten. Revisor vurderer, hvorvidt den sociale og miljømæssige rapportering dækker aspekter, der vurderes som værende væsentlige, og verificerer de interne processer til kontrol af rapporteringen i årsrapporten.

### Intern revision

Novo Nordisks interne revisionsfunktion yder uafhængig og objektiv revision

primært angående intern kontrol med finansielle processer og forretningsetik.

For at sikre, at den interne finansielle revisionsfunktion arbejder uafhængigt af koncerndirektionen, godkendes dens charter, revisionsplan og budget af revisionsudvalget. Revisionsudvalget evaluerer resultaterne af revisionerne. Revisionsudvalget skal godkende ansættelse, aflønning og eventuel afskedigelse af lederen af den interne revisionsfunktion.

Tre andre former for intern revision – kvalitetsrevision, organisationsrevision og revision af ledelsesværdier, kaldet faciliteringer – er med til at sikre, at virksomheden overholder høje kvalitetsstandarder og efterlever Novo Nordisk Way.

### Efterlevelse af lovgivning og anbefalinger

Novo Nordisks B-aktier er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen og på New York Stock Exchange (NYSE) i form af American Depository Receipts (ADR'er). De gældende kodekser for god selskabsledelse fra de to børser og en gennemgang af Novo Nordisks efterlevelse af disse kan ses på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

Novo Nordisk har desuden beskrevet virksomhedens efterlevelse af de danske anbefalinger for god selskabsledelse i henhold til årsregnskabslovens § 107b på [novonordisk.com/about\\_us/corporate\\_governance/compliance.asp](http://novonordisk.com/about_us/corporate_governance/compliance.asp).

De danske anbefalinger for god selskabsledelse blev revideret i 2013, og Novo Nordisk følger alle på nær følgende:

- Bestyrelsen har ikke nedsat et vederlagsudvalg (formandskabet har dette ansvar).
- De nuværende koncerndirektørkontrakter tillader i nogle tilfælde fratrædelsesgodtgørelse på mere end 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag.

- Flertallet af nomineringsudvalgets medlemmer er ikke uafhængige, idet udvalget består af to medlemmer, der ikke er uafhængige, herunder formanden, og to medlemmer, der er uafhængige.

Årsagerne til afvigelsen fra de første to anbefalinger er forklaret på s. 47 og 50.

Årsagen til afvigelsen fra den tredje anbefaling er, at bestyrelsen finder, at nomineringsudvalgets sammensætning giver mulighed for, at det både omfatter en repræsentant for majoritetsaktionæren og en medarbejderrepræsentant, men stadig har en begrænset størrelse.

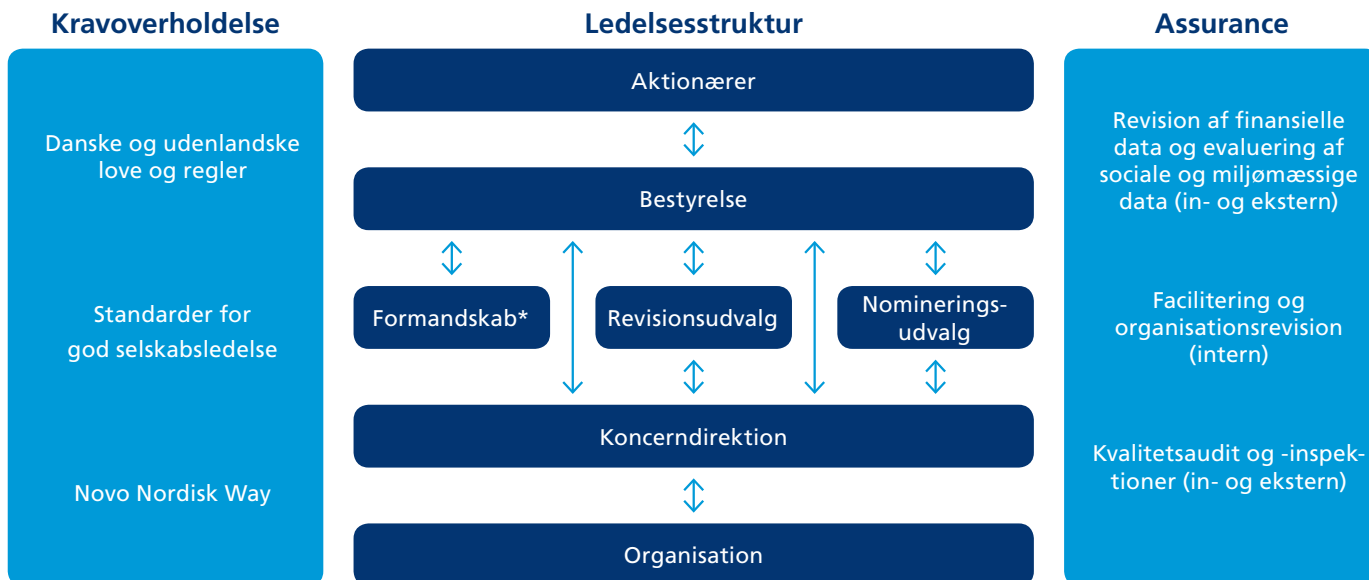
Novo Nordisk følger desuden de gældende standarder for god selskabsledelse fastlagt af NYSE gældende for udenlandske børsnoterede udstedere.

Som kontrolleret virksomhed er Novo Nordisk ikke forpligtet til at opfylde alle NYSE's standarder. Endvidere må Novo Nordisk som udenlandsk privat udsteder følge hjemlandets praksis, hvilket gør sig gældende med hensyn til krav vedrørende uafhængighed, revisionsudvalg, aktiebaserede aflønningsordninger, adfærds- og etikkodekser samt certificering af den administrerende direktør.

Novo Nordisk Way beskriver virksomhedens ambitioner og de værdier, der kendetegner Novo Nordisks måde at drive forretning på og samspillet med virksomhedens interessenter. Den udstikker således kursen for adfærd og gælder for alle medarbejdere i Novo Nordisk. [Læs mere om Novo Nordisk Way på s. 4.](#)

Novo Nordisk er en del af Novo Gruppen og efterlever charteret for virksomhederne i Novo Gruppen, som er tilgængeligt på [novo.dk](http://novo.dk). Alle beslutninger om strategiske og forretningsmæssige spørgsmål træffes dog udelukkende af Novo Nordisks bestyrelse og koncerndirektion. [Læs mere om Novo Gruppen på s. 44.](#)

## Kodekser og praksis for god selskabsledelse



\* Formandskabet vælges direkte af generalforsamlingen.

# Aflønning

**På generalforsamlingen i 2013 godkendte Novo Nordisks aktionærer at øge maksimumtildelingen for både de kort- og langsigtede incitamentsprogrammer for koncerndirektionen til 12 måneders grundløn plus pensionsbidrag. Dette blev gjort for at sikre fleksibilitet i bestyrelsens aflønningsarbejde, idet en benchmark-analyse havde vist, at der var elementer i aflønningen af koncerndirektionen, som lå under markedsniveau.**

Aflønningen af bestyrelsen og koncerndirektionen sammenholdes hvert år med niveauet i nordiske selskaber samt europæiske lægemiddelvirksomheder, der er sammenlignelige med Novo Nordisk i størrelse, kompleksitet og markedsværdi. Formanden fremlægger resultatet for Novo Nordisks bestyrelse på dennes møde i oktober. Novo Nordisk stræber efter enkelhed i sammensætningen af lønpakken, og aflønningsprincipperne tjener som retningslinjer for aflønningen af bestyrelsen og koncerndirektionen. Disse kan ses på [novonordisk.com/about\\_us/corporate\\_governance/remuneration.asp](http://novonordisk.com/about_us/corporate_governance/remuneration.asp).

## Aflønning af bestyrelsesmedlemmer

Vederlaget til Novo Nordisks bestyrelse består af et fast basisvederlag, et multiplum af det faste basisvederlag til formandskabet samt medlemmerne af revisionsudvalget og nomineringsudvalget, vederlag for ad hoc-opgaver samt rejsegodtgørelse.

På bestyrelsens møde i december vedtages anbefalinger vedrørende niveauet for vederlaget i det kommende regnskabsår. I forbindelse med godkendelsen af årsrapporten godkender bestyrelsen det faktiske vederlag for det forgangne regnskabsår og det anbefalede niveau for vederlaget i indeværende regnskabsår. Disse fremlægges derefter til godkendelse på generalforsamlingen.

## Rejsegodtgørelse og øvrige omkostninger

Alle bestyrelsesmedlemmer, som har bopæl udenfor Danmark, modtager en fast rejsegodtgørelse: 3.000 euro for bestyrelsesmedlemmer med bopæl i Europa og 6.000 euro for bestyrelsesmedlemmer med bopæl udenfor Europa. Der udbetales ikke rejsegodtgørelse til bestyrelsesmedlemmerne i forbindelse med bestyrelsesmøder udenfor Danmark. Udgifter til f.eks. rejse og ophold i forbindelse med bestyrelsesmøder samt relevant videreuddannelse refunderes. Novo Nordisk betaler desuden sociale sikringsydelser pålagt af fremmede myndigheder og gebyrer for bankoverførsler.

## Variabel aflønning

Bestyrelsesmedlemmerne får ikke tilbudt aktieoptioner, tegningsrettigheder, betingede aktier eller deltagelse i andre incitamentsordninger.

## Aflønning af koncerndirektionen

Formandskabet fremsætter forslag om koncerndirektionens aflønning, som

godkendes af bestyrelsen. Koncern-direktørernes lønpakke består af en fast grundløn, en kontantbaseret incitamentsordning, en aktiebaseret incitamentsordning, et pensionsbidrag og andre ydelser. Opdelingen i faste og variable lønandele har til formål at sikre, at en rimelig del af lønnen er præstationsrelateret, samtidig med at fornuftige, langsigtede beslutninger fremmes med henblik på virksomhedens målopfyldelse. Alle incitamentter kan kræves tilbagebetalt i henhold til de såkaldte clawback-bestemmelser, hvis det viser sig, at udbetalingen er sket på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres som værende åbenlyst fejlagtige.

## Fast grundløn

Den faste grundløn har til formål at tiltrække og fastholde koncerndirektører med de faglige og personlige kompetencer, der er nødvendige for at fremme virksomhedens resultater.

## Kontantbaseret incitamentsordning

Den kontantbaserede incitamentsordning har til formål at belønne individuelle præstationer og opfyldelse af en række foruddefinerede kortsigtede resultater i tråd med en række foruddefinerede funktionsmæssige og individuelle forretningsmål, der er knyttet til målene i virksomhedens Balanced Scorecard. De kortsigtede mål for den administrerende direktør fastsættes af bestyrelsesformanden, mens målene for de

FORTSÆTTES ►

## Bestyrelsen

Basisvederlaget til bestyrelsens medlemmer var i 2013 på 500.000 kr. (500.000 kr. i 2012).

Mio. kr.	2013				2012			
	Fast basisvederlag	Vederlag for ad hoc-opgaver og udvalgsarbejde	Rejsegodtgørelse	I alt	Fast basisvederlag	Vederlag for ad hoc-opgaver og udvalgsarbejde	Rejsegodtgørelse	I alt
Göran Ando <sup>3,4</sup> (formand for bestyrelsen og nomineringsudvalget)	1,4	–	0,1	1,5	1,0	–	0,1	1,1
Jeppe Christiansen <sup>1</sup> (næstformand for bestyrelsen)	0,8	–	–	0,8	–	–	–	–
Hannu Ryöppönen (formand for revisionsudvalget)	0,5	0,5	0,1	1,1	0,5	0,4	0,1	1,0
Liz Hewitt <sup>1</sup> (medlem af revisionsudvalget og nomineringsudvalget)	0,5	0,3	0,1	0,9	0,4	0,2	0,1	0,7
Stig Strøbæk (medlem af revisionsudvalget)	0,5	0,2	–	0,7	0,5	–	–	0,5
Bruno Angelici (medlem af nomineringsudvalget)	0,5	0,1	0,1	0,7	0,5	–	0,1	0,6
Henrik Gürtler	0,5	–	–	0,5	0,5	–	–	0,5
Ulrik Hjulmand-Lassen	0,5	–	–	0,5	0,5	–	–	0,5
Thomas Paul Koestler	0,5	–	0,3	0,8	0,5	–	0,3	0,8
Anne Marie Kverneland (medlem af nomineringsudvalget)	0,5	0,1	–	0,6	0,5	–	–	0,5
Søren Thuesen Pedersen	0,5	–	–	0,5	0,5	–	–	0,5
Steen Scheibye <sup>2</sup>	0,4	–	–	0,4	1,5	–	–	1,5
Kurt Anker Nielsen <sup>2</sup>	0,1	0,1	–	0,2	0,5	0,3	–	0,8
Jørgen Wedel <sup>2</sup>	–	–	–	–	0,1	0,1	0,1	0,3
<b>Total</b>	<b>7,2</b>	<b>1,3</b>	<b>0,7</b>	<b>9,2<sup>5</sup></b>	<b>7,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>9,3<sup>5</sup></b>

1. Liz Hewitt blev første gang valgt på generalforsamlingen i marts 2012, og Jeppe Christiansen blev første gang valgt på generalforsamlingen i marts 2013.

2. Jørgen Wedel udtrådte af bestyrelsen i marts 2012. Steen Scheibye og Kurt Anker Nielsen udtrådte i marts 2013.

3. Novo Nordisk ydede sekretærmæssig assistance til formanden i Danmark og England.

4. Da Göran Ando er formand for bestyrelsen har han ikke modtaget vederlag som formand for nomineringsudvalget.

5. Novo Nordisk har desuden betalt sociale bidrag svarende til under 1 mio. kr. (under 1 mio. kr. i 2012).

Øvrige medlemmer af koncerndirektionen fastsættes af den administrerende direktør. Formandskabet vurderer på basis af input fra den administrerende direktør, i hvor høj grad den enkelte koncerndirektør har nået målene.

I 2013 vedtog generalforsamlingen, at maksimumtildelingen pr. år ikke må overstige 12 måneders grundløn plus pensionsbidrag, og bestyrelsen fastsatte i marts et maksimum for 2013 på op til 10 måneder.

### Aktiebaseret incitamentsordning

Den langsigtede, aktiebaserede incitamentsordning har til formål at fremme koncerndirektionens samlede indsats og sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes. Aktiebaserede incitamentsordninger er knyttet til opnåelse af både finansielle og ikke-finansielle mål.

Den langsigtede incitamentsordning baseres på en beregning af den økonomiske værdiskabelse (shareholder value creation) sammenholdt med den planlagte præstation. I overensstemmelse med Novo Nordisks langsigtede finansielle mål baseres beregningen af værdiskabelsen på det rapporterede resultat af primær drift efter skat reduceret med et vægget kapitalafkastkrav af den gennemsnitlige investerede kapital. En andel af den beregnede værdiskabelse overføres til en fælles pulje for deltagerne, der omfatter koncerndirektionen og andre medlemmer af Senior Management Board.

De ikke-finansielle mål fastsættes på basis af en vurdering af de målsætninger, der anses for særligt vigtige for opfyldelsen af virksomhedens resultater på langt sigt, og er typisk relateret til opnåelse af specifikke milepæle indenfor forskning og udvikling, f.eks. gennemførelse af studier, opnåelse af produktgodkendelser og iværksættelse af produktlanceringer, eller indenfor bæredygtighed i relation til patienter, miljø, omdømme og medarbejderudvikling. Det samlede antal ikke-finansielle mål varierer, men omfatter typisk 10–15 mål indenfor 5–6 kategorier.

I 2013 vedtog generalforsamlingen, at maksimumtildelingen pr. år ikke må overstige 12 måneders grundløn plus pensionsbidrag, og bestyrelsen fastsatte i marts et maksimum i 2013 for koncerndirektionens medlemmer på ni måneder. Hvis det finansielle mål for 'economic profit' (et mål for værdiskabelse) opfyldes, og målopfyldelsen er på mindst 85% for de ikke-finansielle mål, vil tildelingen til den fælles pulje svare til 4½ måneders grundløn plus pensionsbidrag for koncerndirektionens medlemmer.

Denne pulje konverteres derefter til Novo Nordisk B-aktier, som for et givet år bindes i tre år, før de overføres til medlemmerne. Aktierne i den fælles pulje tildeles pro rata til medlemmerne i forhold til deres grundløn pr. 1. april i ethvert givet år. Såfremt en deltager fratræder sin stilling i bindingsperioden, forbliver aktierne i den fælles pulje til gavn for de øvrige deltagere.

Læs mere om Novo Nordisks aktiebaserede incitamentsordning på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

### Pension

Der betales pensionsbidrag for at give koncerndirektørerne mulighed for at spare op til pension.

### Andre ydelser

Der tillægges andre ydelser for at sikre, at den samlede aflønning er konkurrencedygtig og i overensstemmelse med lokal praksis. Disse ydelser godkendes af formandskabet på vegne af bestyrelsen. Koncerndirektørerne kan desuden deltage i medarbejderordninger, herunder medarbejderaktieprogrammer.

### Fratrædelsesgodtgørelse

Novo Nordisk kan opsig koncerndirektører med 12 måneders varsel. Koncerndirektører kan opsig deres stilling i Novo Nordisk med seks måneders varsel. Udover løn i opsigelsesperioden er koncerndirektørerne berettiget til en fratrædelsesgodtgørelse.

Eksisterende ansættelseskontrakter giver mulighed for fratrædelsesgodtgørelser

på op til 36 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag i tilfælde af fusion, opkøb eller overtagelse af Novo Nordisk. Ved opsigelse fra Novo Nordisks side af andre årsager er fratrædelsesgodtgørelsen tre måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. ansættelsesår som koncerndirektør og under hensyntagen til tidligere ansættelses-historie. Fratrædelsesgodtgørelsen vil under ingen omstændigheder være under 12 eller over 36 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag.

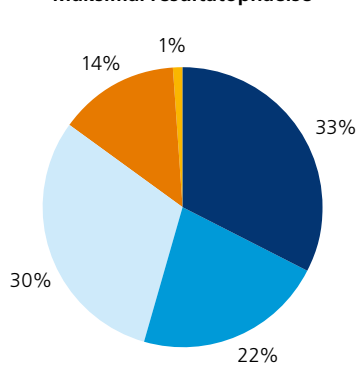
De eksisterende ansættelseskontrakter vil ikke blive ændret. For de to senest tilkomne medlemmer af koncerndirektionen i 2013 og for alle fremtidige ansættelseskontrakter for koncerndirektører kan fratrædelsesgodtgørelsen maksimalt udgøre 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag, hvilket på længere sigt vil bringe Novo Nordisk på linje med de danske anbefalinger for god selskabsledelse.

### Aflønningens sammensætning

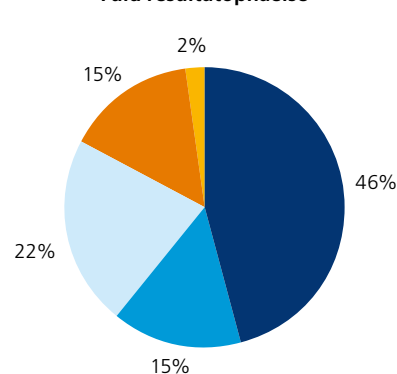
Medio 2013

■ Fast grundløn ■ Kontantbaseret incitament ■ Aktiebaseret incitament ■ Pension ■ Andre ydelser

Maksimal resultatopnåelse



Fuld resultatopnåelse



## Lønpakkens bestanddele

Aflønning	Bestyrelse	Koncern-direktion	Bemærkninger vedrørende koncerndirektionen
Fast vederlag/ grundløn	✓	✓	Udgør 30–55% af den samlede lønpakkes værdi*
Vederlag for udvalgsarbejde	✓	✗	
Vederlag for ad hoc-opgaver	✓	✗	
Kontantbaseret incitamentsordning	✗	✓	Op til 6–10 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. år
Aktiebaseret incitamentsordning	✗	✓	Op til 9 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. år
Pension	✗	✓	25–30% af fast grundløn og kontantbaseret incitamentsordning
Rejsegodtgørelse	✓	✗	
Andre ydelser	✗	✓	Ikke-monetære ydelser som firmabil og telefon
Fratrædelses-godtgørelse	✗	✓	Op til 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. Ansættelseskontrakter indgået før 2008 overstiger 24-måneders-grænsen, men vil ikke overstige 36 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag

\* Intervallet 30–55% angiver spændet imellem 'maksimal resultatopnåelse' og 'fuld resultatopnåelse'.

**Forsinket godkendelse af Tresiba® i USA reducerer bonus i den langsigtede incitamentsordning i 2013**

Mens Novo Nordisk overgik sine finansielle mål i 2013, nåede virksomheden ikke sit mål om at få Tresiba® (insulin degludec) godkendt i USA som følge af et Complete Response Letter fra de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) i februar. Denne begivenhed betød også, at målet om at indsende registreringsansøgning til FDA for IDegLira ikke kunne nås.

Som konsekvens af disse begivenheder blev tildelingen af aktier under den langsigtede incitamentsordning reduceret. I 2013 blev der for koncerndirektionen tildelt et beløb svarende til 4,75 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. medlem, hvor der potentielt ville kunne tildeles et beløb svarende til maksimalt ni måneder.

**Aflønning af koncerndirektionen og øvrige direktører**

Mio. kr.	2013						2012					
	Fast grundløn	Kontant-baseret incitament	Pension	Andre ydelser	Aktie-baseret incitament	I alt	Fast grundløn	Kontant-baseret incitament	Pension	Andre ydelser	Aktie-baseret incitament	I alt
<b>Koncerndirektion</b>												
Lars Rebie Sørensen	10,1	5,1	3,8	0,3	–	19,3	8,4	2,9	2,8	0,3	–	14,4
Jesper Brandgaard	5,7	2,4	2,0	0,3	–	10,4	4,8	1,6	1,6	0,3	–	8,3
Lars Fruergaard Jørgensen <sup>1</sup>	4,1	1,4	1,4	0,3	–	7,2	–	–	–	–	–	–
Lise Kingo	5,1	1,9	1,8	0,3	–	9,1	4,3	1,1	1,4	0,3	–	7,1
Jakob Riis <sup>1</sup>	4,1	1,4	1,4	0,3	–	7,2	–	–	–	–	–	–
Kåre Schultz	6,3	2,7	2,4	0,3	–	11,7	5,2	1,4	1,7	0,3	–	8,6
Mads Krogsgaard Thomsen	5,7	2,4	2,0	0,3	–	10,4	4,8	1,6	1,6	0,3	–	8,3
Koncerndirektion i alt	41,1	17,3	14,8	2,1	–	75,3	27,5	8,6	9,1	1,5	–	46,7
Øvrige direktører i alt <sup>2</sup>	82,7 <sup>4</sup>	32,3	25,5	14,4	–	154,9	72,1 <sup>4</sup>	25,0	22,3	8,4	–	127,8
Allokering af aktier <sup>3</sup>					51,5	51,5					73,1	73,1

1. Novo Nordisks koncerndirektion blev fra den 31. januar 2013 udvidet med to nye medlemmer, Jakob Riis og Lars Fruergaard Jørgensen.

2. Den samlede aflønning for 2013 omfatter aflønning til 33 direktører (26 i 2012), hvoraf fem er gået på pension eller har forladt virksomheden i 2013 (ingen i 2012).

Aflønningen til disse direktører er medtaget i tabellen ovenfor, mens en kontant fratrædelsesgodtgørelse på 57,2 mio. kr. ikke er inkluderet.

3. Aktierne i den fælles pulje vil være bundet i tre år, før de bliver overført til de deltagere, der er ansat ved udgangen af treårsperioden. Værdien er kontantbeløbet af aktiebonusen tildelt i året beregnet ved brug af markedsværdien af Novo Nordisks B-aktier på tildelingstidspunktet. Baseret på fordelingen af deltagere ved etableringen af den fælles pulje vil ca. 40% af puljen blive allokering til koncerndirektionen og 60% til de øvrige direktører (2012: henholdsvis 30% og 70%). I bindingsperioden kan den fælles pulje potentielt blive reduceret på grund af en værdiskabelse i efterfølgende år, der er mindre end planlagt.

4. Heraf har Novo Nordisk betalt sociale bidrag svarende til 2,0 mio. kr. i 2013 (1,5 mio. kr. i 2012).

**Ledelsens langsigtede incitamentsordning**

Aktier allokering til den fælles pulje for 2010 (842.880 aktier) er frigivet til de enkelte deltagere efter bestyrelsens godkendelse af årsrapporten for 2013 og efter offentliggørelsen den 30. januar 2014 af årsregnskabsmeddelelsen for 2013. Baseret på aktiekursen ved udgangen af 2013 opgøres værdien af de frigivne aktier som følger:

Værdi pr. 31. december 2013 af aktier frigivet 30. januar 2014	Antal aktier	Markedsværdi <sup>1</sup> (mio. kr.)
<b>Koncerndirektion</b>		
Lars Rebie Sørensen	74.985	14,9
Jesper Brandgaard	49.990	9,9
Lars Fruergaard Jørgensen	24.995	5,0
Lise Kingo	49.990	9,9
Jakob Riis	24.995	5,0
Kåre Schultz	49.990	9,9
Mads Krogsgaard Thomsen	49.990	9,9
Koncerndirektionen i alt	324.935	64,5
Øvrige direktører i alt <sup>2</sup>	392.970	78,1

1. Markedsværdien for aktier frigivet i 2014 er baseret på aktiekursen for Novo Nordisks B-aktie ved udgangen af 2013 på 198,80 kr.

2. Derudover er 124.975 aktier (markedsværdi: 24,8 mio. kr.) frigivet til pensionerede direktører.

Lars Rebie Sørensen er medlem af Danmarks Nationalbanks repræsentantskab og modtog herfor et vederlag på 22.232 kr. i 2013 (22.012 i 2012) og bestyrelsesmedlem for Bertelsmann AG mod et vederlag på 122.000 euro i 2013 (129.000 euro i 2012), og bestyrelsesmedlem for Thermo Fisher Scientific Inc. mod et vederlag på 314.786 USD i 2013 (219.840 USD i 2012). Jesper Brandgaard er formand for bestyrelsen i SimCorp A/S mod et vederlag på 871.068 kr. i 2013 (801.846 i 2012). Kåre Schultz er medlem af bestyrelsen i LEGO A/S mod et vederlag på 350.000 kr. i 2013 (300.000 kr. i 2012). Kåre Schultz er ligeledes formand for bestyrelsen i Royal UniBrew A/S mod et vederlag på 625.000 kr. i 2013 (625.000 kr. i 2012). Mads Krogsgaard Thomsen er medlem af bestyrelsen for Københavns Universitet mod et vederlag på 40.500 kr. i 2013 (79.800 i 2012). Lise Kingo er medlem af bestyrelsen for Grieg Star Group AS fra april 2013 mod et vederlag på 225.000 norske kroner. Jakob Riis er medlem af bestyrelsen for ALK-Abelló A/S mod et vederlag på 375.000 i 2013.

# Bestyrelsen



**Göran Ando** (formand)

Tidligere administrerende direktør for Celltech Group plc, Storbritannien (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2005, næstformand siden 2006, formand siden 2013 og formand for nomineringsudvalget siden 2013.  
**Ledelseshverv:** Symphogen A/S, Danmark (formand), bestyrelsesmedlem i Novo A/S, Danmark, Molecular Partners AG, Schweiz, Archimedes Pharma Ltd., Storbritannien, og RAND Health, USA. Chefrådgiver for Essex Woodlands Health Ventures Ltd., Storbritannien.  
**Særlige kompetencer:** Medicinske kompetencer samt omfattende ledelseserfaring fra den internationale lægemiddelindustri.  
**Uddannelse:** Speciallæge i almen medicin (1978) og medicinsk embedseksamen (1973), begge fra Linköpings Universitet, Sverige.



**Jeppe Christiansen** (næstformand)

Administrerende direktør i Fondsmæglerselskabet Maj Invest A/S, Danmark. Næstformand i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2013.  
**Ledelseshverv:** Bestyrelsesmedlem i Novo A/S, Haldor Topsøe A/S, KIRKBI A/S og SympHogen A/S, alle i Danmark.  
**Særlige kompetencer:** Omfattende baggrund og erfaring fra finanssektoren, navnlig vedrørende finans- og kapitalmarkedsforhold, samt indsigt i investorperspektivet.  
**Uddannelse:** Cand.polit. (1985) fra Københavns Universitet.



**Bruno Angelici**

Tidligere koncerndirektør i AstraZeneca (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2011 og nomineringsudvalget siden 2013.  
**Ledelseshverv:** Bestyrelsesmedlem i Smiths Group plc og Vectura Group plc, begge i Storbritannien, og Wolters Kluwer, Holland. Medlem af Global Advisory Board i Takeda Pharmaceutical Company Limited, Japan.  
**Særlige kompetencer:** Omfattende global erfaring fra to virksomheder indenfor lægemidler og medicinsk udstyr samt indgående viden om strategi, salg, marketing og selskabsledelse i større virksomheder.  
**Uddannelse:** AMP (1993) fra Harvard Business School og MBA (1978) fra Kellogg School of Management, Northwestern University, begge i USA. Juridisk embedseksamen (1973) fra Université de Reims og BA i Business Administration (1971) fra École Supérieure de Commerce de Reims, begge i Frankrig.



**Henrik Gürtler**

Administrerende direktør for Novo A/S siden 2000. Tidligere medlem af koncerndirektionen i Novo Nordisk A/S med særligt ansvar for Corporate Staffs. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2005.  
**Ledelseshverv:** Novozymes A/S (formand) og Københavns Lufthavne A/S (formand), begge i Danmark.  
**Særlige kompetencer:** Kendskab til Novo Gruppens forretning og praksis samt kendskab til den internationale biotekindustri.  
**Uddannelse:** Cand.polyt., kemiingeniør (1976) fra DTU (Danmarks Tekniske Universitet).



**Liz Hewitt**

Tidligere koncerndirektør for Corporate Affairs i Smith & Nephew plc, Storbritannien (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S, revisionsudvalget siden 2012 og nomineringsudvalget siden 2013.  
**Ledelseshverv:** Medlem af bestyrelsen, revisionsudvalget (formand), vederlagsudvalget og nomineringsudvalget i Synergy Health plc og medlem af bestyrelsen for Melrose Industries plc, begge i Storbritannien. Eksternt medlem af revisionsudvalget i det britiske overhus.  
**Særlige kompetencer:** Omfattende erfaring indenfor medicinsk udstyr, betydelig viden om finansielle forhold og indsigt i, hvordan store internationale virksomheder arbejder.  
**Uddannelse:** BSc (Econ) (Hons) (1977) fra University College London, Storbritannien, og autoriseret revisor (FCA), UK Institute of Chartered Accountants (1982).



**Ulrik Hjulmand-Lassen**

Senior IT quality advisor i IT QA Office. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2010.  
**Uddannelse:** CISM (2011), MCSA/IT Security (2009) og ISO 9001 lead auditor (2006). Akademiingeniør, datamatik (1985) fra Danmarks Ingeniørakademi.

Navn (mand/kvinde)	Indtrådt	Periode	Nationalitet	Født	Uafhængighed <sup>1</sup>
Göran Ando (m)	2005	2014	Svensk	Marts 1949	Ikke uafhængig <sup>2</sup>
Jeppe Christiansen (m)	2013	2014	Dansk	November 1959	Ikke uafhængig <sup>2</sup>
Bruno Angelici (m)	2011	2014	Fransk	April 1947	Uafhængig
Henrik Gürtler (m)	2005	2014	Dansk	August 1953	Ikke uafhængig <sup>2</sup>
Liz Hewitt (k)	2012	2014	Britisk	November 1956	Uafhængig <sup>4,5</sup>
Ulrik Hjulmand-Lassen <sup>3</sup> (m)	2010	2014	Dansk	April 1962	Ikke uafhængig

1. Jf. afsnit 3.2.1 i *Anbefalinger for god selskabsledelse* (2013) fastlagt af NASDAQ OMX Copenhagen. 2. Medlem af direktion eller bestyrelse i Novo A/S eller Novo Nordisk Fonden. 3. Valgt af Novo Nordisks medarbejdere.



### Thomas Paul Koestler

Medlem af koncerndirektionen i Vatera Holdings LLC, USA. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2011.

**Ledelseshverv:** Melinta Therapeutics Inc. (formand). Bestyrelsesmedlem i Momenta Pharmaceuticals Inc., ImmusanT Inc. og Arisaph Pharmaceuticals Inc., alle i USA.

**Særlige kompetencer:** Omfattende viden indenfor forskning og udvikling såvel generelt som indenfor det regulatoriske område. Betydelig viden om lægemiddelindustrien generelt og om, hvordan store internationale virksomheder arbejder. Endvidere viden om det amerikanske marked.

**Uddannelse:** Ph.d. i medicin og patologi (1982) fra Roswell Park Memorial Institute og BSc i biologi (1975) fra Daemen College, begge i USA.



### Anne Marie Kverneland

Laborant og fuldtidstillidsrepræsentant. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2000 og medlem af nomineringsudvalget siden 2013.

**Uddannelse:** Bioanalytiker (1980) fra Rigshospitalet.



### Søren Thuesen Pedersen

External affairs director i Quality Intelligence. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2006.

**Ledelseshverv:** Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden siden 2002.

**Uddannelse:** Kemiingeniør (1988) fra Danmarks Ingeniørakademi.



### Hannu Ryöppönen

Tidligere økonomidirektør og viceadministrerende direktør i Stora Enso Oyj, Finland (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2009 og formand for revisionsudvalget siden 2012 (medlem siden 2009).

**Ledelseshverv:** Kapitalfondene Altor 2003 GP Limited (formand), Altor Fund II GP Limited (formand) og Altor III GP Limited (formand), alle på Jersey, Kanaløerne. BillerudKorsnäs AB (formand), Sverige. Bestyrelsesmedlem i Amer Sports Oyj, Finland, og i kapitalfonden Value Creation Investments Limited, Jersey, Kanaløerne. Formand for revisionsudvalget i Amer Sports Oyj, Finland.

**Særlige kompetencer:** Ledelseserfaring fra internationale virksomheder og indgående kendskab til økonomistyring i globale organisationer, navnlig i relation til regnskab, finansiering og kapitalmarkeder, men også erfaring indenfor kapitalfonde samt fusioner og virksomhedsovertagelser.

**Uddannelse:** BA i Business Administration (1976) fra Hanken School of Economics i Helsinki, Finland.



### Stig Strøbæk

Elektriker og fuldtidstillidsrepræsentant. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 1998 og medlem af revisionsudvalget siden 2013.

**Ledelseshverv:** Bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden siden 1998.

**Uddannelse:** Elektriker. Diplom i videreuddannelse for bestyrelsesmedlemmer (2003) fra Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD).

Navn (mand/kvinde)	Indtrådt	Periode	Nationalitet	Født	Uafhængighed <sup>1</sup>
Thomas Paul Koestler (m)	2011	2014	Amerikansk	Juni 1951	Uafhængig
Anne Marie Kverneland <sup>3</sup> (k)	2000	2014	Dansk	Juli 1956	Ikke uafhængig
Søren Thuesen Pedersen <sup>3</sup> (m)	2006	2014	Dansk	December 1964	Ikke uafhængig
Hannu Ryöppönen (m)	2009	2014	Finsk	Marts 1952	Uafhængig <sup>4,5</sup>
Stig Strøbæk <sup>2</sup> (m)	1998	2014	Dansk	Januar 1964	Ikke uafhængig

<sup>4</sup> Hannu Ryöppönen og Liz Hewitt anses som uafhængige medlemmer af revisionsudvalget som defineret af det amerikanske børstilsyn (SEC). <sup>5</sup> Hannu Ryöppönen og Liz Hewitt anses som uafhængige medlemmer af revisionsudvalget som defineret i kapitel 8 i Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.

# Koncerndirektionen



## Lars Rebie Sørensen

Administrerende direktør

Lars Rebie Sørensen blev ansat i Novo Nordisks Enzymes Marketing i 1982. Han har været udstationeret i adskillige lande, bl.a. i Mellemøsten og USA. I maj 1994 blev han udnævnt til medlem af Novo Nordisks koncerndirektion, fra december 1994 med ansvar for Health Care-forretningen. Han blev udnævnt til administrerende direktør i november 2000.

**Andre ledelseshverv:** Medlem af repræsentantskabet for Danmarks Nationalbank og medlem af bestyrelsen for Thermo Fisher Scientific Inc., USA. Medlem af bestyrelsen for Bertelsmann AG, Tyskland.

**Født:** Oktober 1954.



## Kåre Schultz

Koncerndirektør, produktion og salg\*

Kåre Schultz blev ansat i Novo Nordisk i 1989 som økonom i Health Care, Economy & Planning. I november 2000 blev han udnævnt til koncerndirektør med ansvar for kvalitet og koncernstabe, og i marts 2002 overtog han ansvaret for produktion, salg og marketing.

**Andre ledelseshverv:** Formand for bestyrelsen i Royal Unibrew A/S og medlem af bestyrelsen for LEGO A/S, begge i Danmark.

**Født:** Maj 1961.



## Jesper Brandgaard

Koncerndirektør, økonomi

Jesper Brandgaard blev ansat i Novo Nordisk i 1999 som direktør for Corporate Finance. Han blev udnævnt til koncernøkonomidirektør i november 2000.

**Andre ledelseshverv:** Formand for bestyrelsen i SimCorp A/S og NNIT A/S, begge i Danmark.

**Født:** Oktober 1963.



## Lars Fruergaard Jørgensen

Koncerndirektør, IT, Quality & Corporate Development

Lars Fruergaard Jørgensen blev ansat i Novo Nordisk i 1991 som økonom i Health Care, Economy & Planning og har gennem årene været udstationeret i USA og Japan. I 2004 blev han udnævnt til direktør for IT & Corporate Development. I januar 2013 blev han udnævnt til koncerndirektør med ansvar for IT, Quality & Corporate Development.

**Andre ledelseshverv:** Næstformand for bestyrelsen i NNE Pharmaplan A/S og medlem af bestyrelsen for NNIT A/S, begge i Danmark.

**Født:** November 1966.



## Lise Kingo

Koncerndirektør, Corporate Relations

Lise Kingo blev ansat i Novo Industri A/S i 1988 og har stået for opbygningen af Novo Nordisks forretningsprincip om den tredobbelte bundlinje. I 1999 blev hun udnævnt til direktør for Stakeholder Relations og i 2002 til koncerndirektør i Novo Nordisk med globalt ansvar for Corporate Relations. Hun er adjungeret professor ved det medicinske fakultet, Vrije Universiteit, Amsterdam, Holland.

**Andre ledelseshverv:** Formand for bestyrelsen for Steno Diabetes Center A/S, Danmark, og medlem af bestyrelsen for Grieg Star Group AS, Norge. Formand for Rådet for Samfundsansvar, Danmark.

**Født:** August 1961.



## Jakob Riis

Koncerndirektør, Marketing & Medical Affairs

Jakob Riis blev ansat i Novo Nordisk i 1996 som sundhedsøkonom. Fra 2001 til 2005 arbejdede han først i den amerikanske salgsstyrke og siden som marketingchef i Japan. I 2005 blev han udnævnt til direktør for International Marketing. I januar 2013 blev han udnævnt til koncerndirektør med ansvar for Marketing & Medical Affairs.

**Andre ledelseshverv:** Formand for bestyrelsen for Copenhagen Institute of Interaction Design og medlem af bestyrelsen og revisionsudvalget for ALK-Abelló A/S, begge i Danmark.

**Født:** April 1966.



## Mads Krogsgaard Thomsen

Koncerndirektør, forskning og udvikling

Mads Krogsgaard Thomsen blev ansat i Novo Nordisk i 1991 som leder af virksomhedens væksthormonforskning. Han blev udnævnt til koncerndirektør med ansvar for forskning og udvikling i november 2000. Han er medlem af redaktionen for en række internationale tidsskrifter. Han er tidligere præsident for Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV) i Danmark. Han er adjungeret professor i farmakologi ved Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (nu Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet), Danmark.

**Andre ledelseshverv:** Medlem af bestyrelsen for Københavns Universitet.

**Født:** December 1960.

\* Med virkning fra 30. januar 2014 er Kåre Schultz udnævnt til viceadministrerende direktør.





# Finansielt, socialt og miljømæssigt koncernregnskab 2013

## Finansielt koncernregnskab

---

- 56 Resultatopgørelse og Totalindkomstopgørelse
- 57 Balance
- 58 Pengestrømsopgørelse
- 59 Egenkapitalopgørelse
- 60 Noter til det finansielle koncernregnskab

## Socialt koncernregnskab (supplerende information)

---

- 95 Socialt koncernregnskab
- 96 Noter til det sociale koncernregnskab

## Miljømæssigt koncernregnskab (supplerende information)

---

- 101 Miljømæssigt koncernregnskab
- 102 Noter til det miljømæssige koncernregnskab

I takt med at Novo Nordisks forretning fortsætter med at udvikle sig, fortsætter virksomheden med at dokumentere sine resultater via den integrerede rapportering. Det finansielle, sociale og miljømæssige koncernregnskab er struktureret med henblik på at øge fokus på, hvad der driver virksomhedens resultater i overensstemmelse med den tredobbelte bundlinje.

Indenfor henholdsvis det finansielle, sociale og miljømæssige regnskab er noterne grupperet i sektioner ud fra, hvordan Novo Nordisk ser sin forretning. Hvert af de tre regnskaber inkluderer en oversigt over sektioner og noter, og hver sektion indledes med en introduktion, som forklarer sammenhængen mellem, hvordan koncernen udøver forretning, og hvordan dette afspejles i Novo Nordisks finansielle, sociale og miljømæssige regnskab. Oplysningerne i noterne er struktureret med det formål at skabe gennemsigtighed i de præsenterede beløb ved at beskrive den relevante regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn samt afslutningsvis de talmæssige oplysninger for noten.

# Resultatopgørelse

og Totalindkomstopgørelse for perioden 1. januar – 31. december

Mio. kr.	Note	2013	2012	2011
<b>Resultatopgørelse</b>				
Nettoomsætning	2.1, 2.2	83.572	78.026	66.346
Produktionsomkostninger	2.2, 2.3	14.140	13.465	12.589
<b>Bruttoresultat</b>		<b>69.432</b>	<b>64.561</b>	<b>53.757</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	2.2, 2.3	23.380	21.544	19.004
Forsknings- og udviklingsomkostninger	2.2, 2.3	11.733	10.897	9.628
Administrationsomkostninger	2.2, 2.3	3.508	3.312	3.245
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	2.2, 2.3, 5.6	682	666	494
<b>Resultat af primær drift</b>		<b>31.493</b>	<b>29.474</b>	<b>22.374</b>
Finansielle indtægter	4.7	1.702	125	514
Finansielle omkostninger	4.7	656	1.788	963
<b>Resultat før skat</b>		<b>32.539</b>	<b>27.811</b>	<b>21.925</b>
Selskabsskat	2.4	7.355	6.379	4.828
<b>Årets resultat</b>		<b>25.184</b>	<b>21.432</b>	<b>17.097</b>

## Resultat pr. aktie:

Resultat pr. aktie (kr.) <sup>1</sup>	4.1	9,40	7,82	6,05
Resultat pr. aktie, udvandet (kr.) <sup>1</sup>	4.1	9,35	7,77	6,00

Mio. kr.	Note	2013	2012	2011
<b>Totalindkomstopgørelse</b>				
<b>Årets resultat</b>		<b>25.184</b>	<b>21.432</b>	<b>17.097</b>
Anden totalindkomst:				
<i>Poster, der ikke efterfølgende kan reklassificeres til Resultatopgørelsen:</i>				
Værdireguleringer af ydelsesbaserede pensionsordninger	3.7	54	(281)	–
<i>Poster, der efterfølgende reklassificeres til Resultatopgørelsen, når specifikke betingelser er opfyldt:</i>				
Valutakursdifferencer ved omregning af udenlandske dattervirksomheder		(435)	(172)	(173)
Pengestrømsikring, realisation af tidligere års udskudte (gevinster)/tab		(809)	1.182	658
Pengestrømsikring, årets udskudte gevinster/(tab)		1.195	849	(1.170)
Øvrige poster		75	35	(20)
Skat af anden totalindkomst, indtægter/(omkostninger)	2.4	(211)	(587)	190
<b>Årets anden totalindkomst efter skat</b>		<b>(131)</b>	<b>1.026</b>	<b>(515)</b>
<b>Årets totalindkomst i alt</b>		<b>25.053</b>	<b>22.458</b>	<b>16.582</b>

1. Sammenligningstal er tilpasset for at afspejle ændringen i stykstørrelsen fra 1 kr. til 0,20 kr.

# Balance

pr. 31. december

Mio. kr.	Note	2013	2012
<b>Aktiver</b>			
Immaterielle aktiver	3.1	1.615	1.495
Materielle aktiver	3.2	21.882	21.539
Udskudte skatteaktiver	2.4	4.231	2.244
Øvrige finansielle aktiver	4.6	551	228
<b>Langfristede aktiver i alt</b>		<b>28.279</b>	25.506
Varebeholdninger	3.3	9.552	9.543
Varedebitorer	3.4	10.907	9.639
Tilgodehavende selskabsskat		3.155	1.240
Andre tilgodehavender og forudbetalinger	3.5	2.454	2.705
Letomsættelige værdipapirer	4.2, 4.6	3.741	4.552
Afledte finansielle instrumenter	4.3	1.521	931
Likvide beholdninger	4.2, 4.4	10.728	11.553
<b>Kortfristede aktiver i alt</b>		<b>42.058</b>	40.163
<b>Aktiver i alt</b>		<b>70.337</b>	65.669
<b>Passiver</b>			
Aktiekapital	4.1	550	560
Egne aktier	4.1	(21)	(17)
Overført resultat		41.137	39.001
Andre reserver		903	1.088
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>42.569</b>	40.632
Udskudte skatteforpligtelser	2.4	672	732
Pensionsforpligtelser	3.7	688	760
Andre hensatte forpligtelser	3.6	2.183	1.907
<b>Langfristede forpligtelser i alt</b>		<b>3.543</b>	3.399
Kortfristede gældsforpligtelser	4.6	215	500
Leverandørgæld	4.6	4.092	3.859
Skyldig selskabsskat		2.222	593
Andre forpligtelser	3.8	9.386	8.982
Afledte finansielle instrumenter	4.3	–	48
Andre hensatte forpligtelser	3.6	8.310	7.656
<b>Kortfristede forpligtelser i alt</b>		<b>24.225</b>	21.638
<b>Forpligtelser i alt</b>		<b>27.768</b>	25.037
<b>Passiver i alt</b>		<b>70.337</b>	65.669

# Pengestrømsopgørelse

for perioden 1. januar – 31. december

Mio. kr.	Note	2013	2012	2011
<b>Årets resultat</b>		<b>25.184</b>	21.432	17.097
Regulering for ikke-likvide driftsposter	5.3	10.738	11.253	9.117
Ændring i arbejdskapital	4.5	(265)	274	434
Renteindbetalinger		131	207	332
Renteudbetalinger		(39)	(61)	(215)
Betalt selskabsskat	2.4	(9.807)	(10.891)	(5.391)
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>25.942</b>	22.214	21.374
Salg af andre finansielle aktiver		29	–	–
Køb af immaterielle aktiver og øvrige finansielle aktiver	3.1, 4.6	(406)	(250)	(259)
Salg af materielle aktiver		31	53	70
Køb af materielle aktiver	3.2	(3.238)	(3.372)	(3.073)
Nettosalg/(-køb) af letomsættelige værdipapirer		811	(501)	(197)
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>(2.773)</b>	(4.070)	(3.459)
Afdrag på lån		–	(502)	(507)
Køb af egne aktier, netto	4.1	(13.924)	(11.896)	(10.595)
Betalt udbytte	4.1	(9.715)	(7.742)	(5.700)
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>(23.639)</b>	(20.140)	(16.802)
<b>Nettopengestrømme fra aktiviteter</b>		<b>(470)</b>	(1.996)	1.113
Likvider ved årets begyndelse		11.053	13.057	11.960
Gevinst/(tab) på valuta, der indgår i likvider		(70)	(8)	(16)
<b>Likvider ved årets slutning</b>	4.4	<b>10.513</b>	11.053	13.057

# Egenkapitalopgørelse

pr. 31. december

Mio. kr.	Aktie- kapital	Egne aktier	Overført resultat	Andre reserver			Andre reserver i alt	<b>I alt</b>
				Valuta- kursregu- leringer	Sikring af penge- strømme	Skat og øvrige poster		
<b>2013</b>								
Ved årets begyndelse	560	(17)	39.001	226	847	15	1.088	40.632
Årets resultat			25.184					25.184
Årets anden totalindkomst			54	(435)	386	(136)	(185)	(131)
Årets totalindkomst i alt			25.238	(435)	386	(136)	(185)	25.053
<i>Transaktioner med ejerne:</i>								
Udloddet udbytte (note 4.1)			(9.715)					(9.715)
Aktiebaseret aflønning (note 5.1)			409					409
Skattefradrag relateret til aktieoptioner			114					114
Køb af egne aktier (note 4.1)		(15)	(13.974)					(13.989)
Salg af egne aktier (note 4.1)		1	64					65
Nedsættelse af B-aktiekapital (note 4.1)	(10)	10						–
<b>Ved årets slutning</b>	<b>550</b>	<b>(21)</b>	<b>41.137</b>	<b>(209)</b>	<b>1.233</b>	<b>(121)</b>	<b>903</b>	<b>42.569</b>
<b>2012</b>								
Ved årets begyndelse	580	(24)	37.111	398	(1.184)	567	(219)	37.448
Årets resultat			21.432					21.432
Årets anden totalindkomst			(281)	(172)	2.031	(552)	1.307	1.026
Årets totalindkomst i alt			21.151	(172)	2.031	(552)	1.307	22.458
<i>Transaktioner med ejerne:</i>								
Udloddet udbytte (note 4.1)			(7.742)					(7.742)
Aktiebaseret aflønning (note 5.1)			308					308
Skattefradrag relateret til aktieoptioner			56					56
Køb af egne aktier (note 4.1)		(15)	(12.147)					(12.162)
Salg af egne aktier (note 4.1)		2	264					266
Nedsættelse af B-aktiekapital (note 4.1)	(20)	20						–
Ved årets slutning	560	(17)	39.001	226	847	15	1.088	40.632
<b>2011</b>								
Ved årets begyndelse	600	(28)	36.097	571	(672)	397	296	36.965
Årets resultat			17.097					17.097
Årets anden totalindkomst				(173)	(512)	170	(515)	(515)
Årets totalindkomst i alt			17.097	(173)	(512)	170	(515)	16.582
<i>Transaktioner med ejerne:</i>								
Udloddet udbytte (note 4.1)			(5.700)					(5.700)
Aktiebaseret aflønning (note 5.1)			319					319
Køb af egne aktier (note 4.1)		(18)	(10.821)					(10.839)
Salg af egne aktier (note 4.1)		2	242					244
Skat på salg af egne aktier			(123)					(123)
Nedsættelse af B-aktiekapital (note 4.1)	(20)	20						–
Ved årets slutning	580	(24)	37.111	398	(1.184)	567	(219)	37.448

# Noter

## Sektioner i det finansielle koncernregnskab

### Sektion 1 Grundlag for udarbejdelsen af koncernregnskabet

Læs denne sektion for at få overblik over den generelle finansielle regnskabspraksis samt ledelsens væsentligste regnskabsmæssige skøn.

- 1.1 Sammendrag af væsentlig anvendt regnskabspraksis, s. 61
- 1.2 Sammendrag af væsentlige regnskabsmæssige skøn, s. 62
- 1.3 Ændringer i anvendt regnskabspraksis og præsentation, s. 62
- 1.4 Generel regnskabspraksis, s. 62

### Sektion 2 Årets resultater

Læs denne sektion for at få oplysninger om årets resultater, inklusive forretningssegmenter, selskabsskat og personaleomkostninger.

- 2.1 Nettoomsætning og salgsreduktioner, s. 63
- 2.2 Segmentoplysninger, s. 65
- 2.3 Personaleomkostninger, s. 68
- 2.4 Selskabsskat og udskudt skat, s. 68

### Sektion 3 Driftsaktiver og -forpligtelser

Læs denne sektion for at få oplysninger vedrørende de aktiver, som udgør grundlaget for Novo Nordisks aktiviteter, samt relaterede forpligtelser.

- 3.1 Immaterielle aktiver, s. 71
- 3.2 Materielle aktiver, s. 72
- 3.3 Varebeholdninger, s. 73
- 3.4 Varedebitorer, s. 73
- 3.5 Andre tilgodehavender og forudbetalinger, s. 74
- 3.6 Andre hensatte forpligtelser og eventualforpligtelser, s. 74
- 3.7 Pensionsforpligtelser, s. 76
- 3.8 Andre forpligtelser, s. 77

### Sektion 4 Kapitalstruktur og finansiering

Læs denne sektion for at få oplysninger om kapitalstrukturen, pengestrømme og finansielle forhold.

- 4.1 Aktiekapital, udlodning til aktionærer og resultat pr. aktie, s. 78
- 4.2 Finansielle risici, s. 79
- 4.3 Afledte finansielle instrumenter, s. 81
- 4.4 Likvider, kapitalberedskab og frie pengestrømme, s. 83
- 4.5 Ændring i arbejdskapital, s. 83
- 4.6 Finansielle aktiver og forpligtelser, s. 84
- 4.7 Finansielle indtægter og omkostninger, s. 85

### Sektion 5 Øvrige noter

Læs denne sektion for at se øvrige lovpligtige noter, der er mindre betydningsfulde set ud fra Novo Nordisks perspektiv.

- 5.1 Aktiebaseret aflønning, s. 86
- 5.2 Ledelsens beholdning af Novo Nordisk-aktier, s. 88
- 5.3 Regulering for ikke-likvide driftsposter, s. 89
- 5.4 Forpligtelser, s. 90
- 5.5 Transaktioner med nærtstående parter, s. 91
- 5.6 Licensindtægter og andre driftsindtægter, netto, s. 91
- 5.7 Honorar til revisorer, s. 91
- 5.8 Virksomheder i Novo Nordisk-koncernen, s. 92
- 5.9 Finansiell ordliste, s. 93

# Sektion 1

## Grundlag for udarbejdelsen af koncernregnskabet

Novo Nordisk udarbejder koncernregnskab med udgangspunkt i den seneste udvikling indenfor international regnskabsaflæggelse og stræber efter at førtidsimplementere EU-vedtagne, godkendte IFRS-regnskabsstandarder.

Alle selskaber i Novo Nordisk-koncernen følger den samme regnskabspraksis. Denne sektion giver en opsummering af væsentlig anvendt regnskabspraksis, ledelsens væsentlige regnskabsmæssige skøn, nye krav fra IFRS samt øvrig generel regnskabspraksis. En detaljeret beskrivelse af den valgte regnskabspraksis og de anlagte skøn i relation til specifikke tal er anført i hver note til den pågældende regnskabspost.

### 1.1 Sammenlægning af væsentlig anvendt regnskabspraksis

Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder (IFRS), som er udstedt af International Accounting Standards Board (IASB), IFRS som godkendt af EU samt yderligere danske oplysningskrav til børsnoterede selskabers årsrapporter.

#### Basis for måling

Koncernregnskabet er udarbejdet med udgangspunkt i det historiske kostprisprincip, bortset fra afledte finansielle instrumenter, kapitalandele og letomsættelige værdipapirer, der måles til dagsværdi.

Den væsentligste anvendte regnskabspraksis, som er beskrevet nedenfor, er anvendt konsistent ved udarbejdelsen af koncernregnskabet i de år, der er præsenteret.

#### Regnskabspraksis for de væsentligste poster

Novo Nordisks regnskabspraksis er beskrevet i hver af de individuelle noter i koncernregnskabet. Ud fra en vurdering af den samlede regnskabspraksis anser ledelsen de følgende områders regnskabspraksis for at være den væsentligste for indregning og måling af regnskabsposterne:

- Nettoomsætning og salgsreduktioner (note 2.1 og 3.6). Indtægter fra salg af varer indregnes, når Novo Nordisk har overført de væsentlige risici og fordele tilknyttet ejendomsretten til varerne til køber, og der ikke længere er ledelsesmæssigt engagement eller kontrol over de solgte varer. Nettoomsætningen fremkommer ved at fratække bruttoomsætningen diverse rabatter og refusioner til kunder, offentlige myndigheder, grossister, sygesikringsordninger og organisationer indenfor sundhedsvæsenet. De fratrukne poster inkluderer ledelsens bedste skøn over den samlede effekt af de forventede forpligtelser til salgsrabatter og hensættelser på bruttosalg for en rapporteringsperiode.
- Forsknings- og udviklingsomkostninger (note 3.1 og 3.2). Interne forskningsomkostninger indregnes fuldt ud i Resultatopgørelsen i den periode, hvori de opstår, hvilket er i overensstemmelse med branchekutymen. Novo Nordisk anser de iboende usikkerheder vedrørende myndighedsgodkendelser og andre risikofaktorer ved udviklingen af et nyt produkt for at være til hinder for aktivering af interne udviklingsomkostninger som et immaterielt aktiv indtil det punkt, hvor der er opnået eller er stor sandsynlighed for opnåelse af myndighedsgodkendelse i et relevant større marked. De samme principper gælder for materielle aktiver, der ikke har nogen alternativ anvendelse, og som er udviklet som en del af et udviklingsprojekt. Dog gælder for materielle aktiver med en alternativ anvendelse, eller som benyttes til generel forskning og udvikling, at de bliver aktiveret og afskrevet over den skønnede levetid som forsknings- og udviklingsomkostninger.

For erhvervede igangværende forsknings- og udviklingsprojekter er effekten af sandsynlighedsvurderingen afspejlet i aktivets værdi, og kriterierne for indregning af sandsynlighed vurderes derfor altid at være opfyldt. Da omkostningen til erhvervede forsknings- og udviklingsprojekter oftest kan måles pålideligt, opfylder disse projekter kriterierne for at blive indregnet som immaterielle aktiver ved anskaffelsen. Dog behandles tillæg af efterfølgende interne udviklingsomkostninger på samme måde som øvrige interne udviklingsomkostninger.

- Afledte finansielle instrumenter (note 4.3). Novo Nordisk afdækker kommercielle risici, hvor valutarisiko er den væsentligste finansielle risikofaktor for koncernen. Det overordnede formål med styring af valutakursrisikoen er at begrænse den kortsigtede negative effekt på indtjening og pengestrømme af valutakursudsving og dermed øge forudsigeligheden af det økonomiske resultat. Formålet med regnskabsmæssig sikring er at matche effekten af det sikrede og sikringsinstrumentet i den konsoliderede Resultatopgørelse. Ledelsen har valgt at præsentere resultatet af sikringsaktiviteterne som en del af de finansielle poster. Da hovedparten af Novo Nordisks omsætning er i EUR, USD, JPY, CNY, GBP og CAD, vil nettoomsætningen påvirkes af udsving i valutakurserne, hvorimod resultat før skat vil afhænge af resultatet af sikringsaktiviteterne og udviklingen i de ikke sikrede valutaer.

Derudover anses regnskabspraksis for de følgende regnskabsposter som værende relevant for forståelsen af koncernregnskabet:

- Selskabsskat (note 2.4)
- Materielle aktiver inklusive nedskrivning (note 3.2)
- Varebeholdninger (note 3.3)
- Varedebitorer og nedskrivninger til imødegåelse af tab på varedebitorer (note 3.4)
- Hensættelser til retlige forpligtelser (note 3.6).

#### Definition af væsentlighed

Koncernregnskabet fremkommer ved, at en lang række transaktioner bearbejdes og samles i kategorier alt efter deres art eller funktion. Transaktionerne præsenteres derefter i regnskabet sammen med poster indeholdende lignende transaktioner. Hvis en post ikke i sig selv er væsentlig, lægges den sammen med andre lignende poster i koncernregnskabet eller i noterne.

IFRS-bestemmelserne indeholder omfattende oplysningskrav. Ledelsen angiver specifikke oplysninger, som kræves i henhold til IFRS, medmindre de pågældende oplysninger vurderes irrelevante eller uvæsentlige for regnskabsbrugernes finansielle beslutninger.

### 1.2 Sammenlægning af væsentlige regnskabsmæssige skøn

Anvendelsen af rimelige skøn er en vigtig del af udarbejdelsen af koncernregnskabet. I lyset af de usikkerheder, der er forbundet med Novo Nordisks forretningsaktiviteter, foretager ledelsen skøn og opstiller forudsætninger, som påvirker den anvendte regnskabspraksis og de rapporterede værdier for aktiver, forpligtelser, omsætning, omkostninger, pengestrømme og de tilhørende oplysninger på balancedagen.

Ledelsen udarbejder sine skøn baseret på tidligere års resultater og forskellige andre forudsætninger, som ledelsen vurderer rimelige under de givne omstændigheder. Disse skøn og de underliggende forudsætninger revideres løbende, og hvis det er nødvendigt, indregnes ændringer i den periode, hvor det reviderede skøn er foretaget. Ledelsen anser de regnskabsmæssige værdier indregnet i forhold til nedenstående centrale regnskabsmæssige skøn for rimelige og hensigtsmæssige ud fra de tilgængelige oplysninger. Imidlertid kan de faktiske beløb afvige fra de skønnede beløb, i takt med at mere detaljerede oplysninger bliver tilgængelige.

Nedenfor anføres de regnskabsmæssige skøn og forudsætninger, som ledelsen anser som de væsentligste for udarbejdelsen af koncernregnskabet.

- Salgsreduktioner og hensættelser (note 2.1 og 3.6)
- Indirekte produktionsomkostninger (note 3.3)
- Nedskrivning til imødegåelse af tab på varedebitorer (note 3.4)
- Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser (note 2.4)
- Hensættelser til retlige forpligtelser (note 3.6).

Der henvises til de specifikke noter for en yderligere beskrivelse af de vigtigste regnskabsmæssige skøn og anvendte forudsætninger.

## 1.3 Ændringer i anvendt regnskabspraksis og præsentation

### Førtidsimplementering af nye eller ajourførte IFRS'er

Med effekt fra 1. januar 2013 har Novo Nordisk implementeret de nye standarder IFRS 10 'Konsolidering/koncernregnskaber', IFRS 11 'Fælles ledede arrangementer' og IFRS 12 'Oplysning om involvering i andre virksomheder'. Disse nye standarder har ikke haft nogen væsentlig indflydelse på koncernregnskabet 2013 og forventes heller ikke at få nogen væsentlig effekt på fremtidige perioder.

### Anvendelse af nye og ajourførte IFRS'er

IAS 19R 'Personaleydelser' med virkning for regnskabsår begyndende den 1. juli 2012 eller senere blev førtidsimplementeret af Novo Nordisk i 2012. Da en implementering af ændringerne med tilbagevirkende kraft kun ville have haft en uvæsentlig effekt på de enkelte regnskabsår, valgte ledelsen at implementere ændringerne med fuld effekt i 2012 uden at tilpasse sammenligningstal for de tidligere år. Der henvises til note 3.7 for en detaljeret beskrivelse af regnskabspraksis for hensættelse til pensionsforpligtelser.

Derudover førtidsimplementerede Novo Nordisk i 2012 ændringen til IAS 1 'Præsentation af årsregnskaber', der havde virkning for regnskabsår begyndende den 1. juli 2012 eller senere. Implementeringen skete uden væsentlig effekt på koncernregnskabet. For en detaljeret beskrivelse heraf henvises til Årsrapporten 2012.

Baseret på en vurdering af de nye eller ajourførte og reviderede regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag (IFRS'er) udstedt af IASB og IFRS'er godkendt af EU pr. 1. januar 2013 eller senere har ledelsen konkluderet, at anvendelsen af de nye IFRS'er ikke har haft væsentlig indflydelse på koncernregnskabet i 2013. Anvendelsen af disse nye IFRS'er forventes heller ikke at få nogen væsentlig effekt på fremtidige perioder.

*Nye eller ajourførte IFRS'er, der er udstedt, men endnu ikke trådt i kraft og ikke førtidsimplementeret*

Foruden ovennævnte har IASB udstedt en række nye eller ajourførte og ændrede standarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er trådt i kraft. De følgende standarder forventes at medføre de væsentligste ændringer af den nuværende regnskabspraksis :

- IASB har udstedt IFRS 9 'Finansielle instrumenter', som afventer godkendelse af EU samt en endelig dato for, hvornår standarden skal tages i anvendelse. IFRS 9 er en del af IASB's projekt til erstatning af IAS 39, og med den nye standard vil klassifikationen og målingen af finansielle instrumenter og kravene til sikring blive ændret betydeligt. Novo Nordisk har vurderet effekten af den nye standard og har konkluderet, at den i sin nuværende form ikke vil få nogen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.

- IASB har udstedt opdateret høringsudkast til IAS 17 'Leasing' og IAS 18 'Indtægter'. Den reviderede IAS 18 forventes ikke at få nogen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet. Afhængigt af formuleringen i den endelige standard forventes ændringen i den regnskabsmæssige behandling af leasing at medføre, at størstedelen af koncernens operationelle leasingkontrakter skal indregnes i Balancen. Disse udgør mindre end 10% af de samlede aktiver, og ændringen vil få en mindre betydning for koncernens aktiver, forpligtelser og de nøgletal, der knytter sig hertil, og en uvæsentlig effekt på koncernens resultat.

### Ændring i klassifikation

Med effekt fra 1. januar 2013 har Novo Nordisk ændret klassifikationen af verserende skattesager. Hvor disse tidligere blev præsenteret netto som en del af udskudte skatteforpligtelser, bliver de fra 2013 præsenteret brutto som en del af udskudte skatteaktiver, tilgodehavende selskabsskat og skyldig selskabsskat. For yderligere beskrivelse henvises til note 2.4.

## 1.4 Generel regnskabspraksis

### Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet omfatter årsregnskabet for Novo Nordisk A/S og virksomheder, som Novo Nordisk A/S har bestemmende indflydelse over. Der vurderes at være opnået kontrol, hvis Novo Nordisk ejer mere end 50% af stemmerettighederne, eller hvis Novo Nordisk på anden vis har bestemmende indflydelse over selskabet.

Dattervirksomhedernes regnskaber justeres om nødvendigt, så regnskabspraksis stemmer overens med den øvrige koncernregnskabspraksis. Alle koncerninterne transaktioner, mellemværender, indtægter og omkostninger elimineres fuldt ud ved konsolideringen.

### Omgregning af fremmed valuta

#### *Funktionel valuta og præsentationsvaluta*

Regnskabsposter for hver enkelt virksomhed i Novo Nordisk-koncernen opgøres i valutaen i det primære økonomiske miljø, hvor virksomheden driver virksomhed (den funktionelle valuta). Koncernregnskabet præsenteres i danske kroner, som også er moderselskabets funktionelle valuta og præsentationsvaluta.

#### *Omgregning af transaktioner og beløb*

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter transaktionsdagens valutakurser. Valutakursgevinster og -tab ved afviklingen af disse transaktioner samt ved omregning af monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta til balancedagens valutakurser indregnes i Resultatopgørelsen.

Kursdifferencer, der opstår ved omregning af ikke-monetære poster, såsom finansielle aktiver, der er klassificeret som disponible for salg, herunder kapitalandele, indregnes under Anden totalindkomst.

#### *Omgregning af tilknyttede virksomheder*

Udenlandske dattervirksomheders regnskaber omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurser for balanceposter og efter gennemsnitlige valutakurser for resultatopgørelsens poster.

Alle kursreguleringer er indregnet i Resultatopgørelsen, bortset fra kursreguleringer på kapitalandele i dattervirksomheder, der opstår ved:

- omregning af udenlandske dattervirksomheders nettoaktiver ved regnskabsårets begyndelse til balancedagens valutakurser
- omregning af udenlandske dattervirksomheders totalindkomstopgørelse fra gennemsnitlige valutakurser til balancedagens valutakurser
- omregning af langfristede koncernmellemværender, der betragtes som et tillæg til nettoinvesteringen i dattervirksomhederne.

Disse specifikke reguleringer indregnes i Anden totalindkomst.



## Sektion 2

### Årets resultater

Denne sektion omhandler de noter, der knytter sig til årets resultater, inklusive nettoomsætning og salgsreduktioner, segmentoplysninger, personaleomkostninger samt oplysninger om selskabsskat og udskudt skat. Således bidrager sektionen med yderligere information i relation til opnåelsen af to ud af Novo Nordisks fire langsigtede finansielle mål, nemlig overskudsgrad og vækst i resultat af primær drift.

Den fortsatte stigning i antallet af patienter, en global kommerciel tilstedeværelse samt innovative produkter er baggrunden for Novo Nordisks salgsvækst. Over de seneste fem år har væksten i resultat af primær drift oversteget væksten i nettoomsætningen, hvilket har resulteret i en stigning i overskudsgraden. Den øgede bruttomargin er hovedsageligt drevet af et forbedret produktmiks og en gunstig prisudvikling. Stigningen i overskudsgraden har ligeledes været understøttet af en moderat udvikling i administrationsomkostninger samt udnyttelse af stordriftsfordele indenfor salg og marketing, mens omkostningerne indenfor forsknings- og udviklingsaktiviteter har fulgt væksten i salget. Novo Nordisk fortsætter med at investere i innovative produkter, samtidig med at der ydes bidrag til lokalsamfundet via betaling af selskabsskat i de lande, hvor virksomheden har aktiviteter. I ledelsesberetningens 'Resultater i 2013 og forventninger til 2014' på s. 6 gives en detaljeret beskrivelse af årets resultater.

## 2.1 Nettoomsætning og salgsreduktioner

### Regnskabspraksis

Indtægter fra salg af varer indregnes, når Novo Nordisk har overført væsentlige risici og fordele tilknyttet ejendomsretten til varerne til køber, og omsætningens størrelse kan opgøres pålideligt.

Omsætningen opgøres til dagsværdien af modtagne eller tilgodehavende vederlag. På tidspunktet for indregningen af indtægter registreres ligeledes estimater på en række rabatter, refusioner, incitamenter og returnering

af produkter. Disse indregnes som en reduktion af bruttoomsætningen til nettoomsætning. Hvis salgskontrakten indeholder en klausul om kundeaccept, indregnes salget, når kriteriet for kundens accept er opfyldt.

Indregning af indtægter for nye produktlanceringer baseres på de specifikke forhold og betingelser, der gælder for de lancerede produkter, herunder forventet efterspørgsel og graden af markedsaccept for lignende, veletablerede produkter. Hvis nye produkter sælges med returret, og der ikke er tilstrækkelig erfaring fra tidligere til at skønne omfanget af returvarer, indregnes indtægterne først, når der er dokumentation for, at produktet er forbrugt, eller returretten er udløbet.

### Samlet nettoomsætning

Nettoomsætningen for de seneste fem år er nedenfor præsenteret fordelt på produktgrupper og geografiske regioner.

### Finansielle resultater

Mio. kr.	2013	2012	2011	2010	2009
<b>Nettoomsætning</b>					
Moderne insuliner (insulinanaloger)	38.153	34.821	28.765	26.601	21.471
Humane insuliner	10.869	11.302	10.785	11.827	11.315
Victoza®	11.633	9.495	5.991	2.317	87
Proteinrelaterede produkter	2.555	2.511	2.309	2.214	1.977
Antidiabetika i tablettform (OAD)	2.246	2.758	2.575	2.751	2.652
<b>Diabetesbehandling i alt</b>	<b>65.456</b>	<b>60.887</b>	<b>50.425</b>	<b>45.710</b>	<b>37.502</b>
NovoSeven®	9.256	8.933	8.347	8.030	7.072
Norditropin®	6.114	5.698	5.047	4.803	4.401
Øvrige biopharmaceuticals	2.746	2.508	2.527	2.233	2.103
<b>Biopharmaceuticals i alt</b>	<b>18.116</b>	<b>17.139</b>	<b>15.921</b>	<b>15.066</b>	<b>13.576</b>
<b>Nettoomsætning på forretningssegmenter</b>	<b>83.572</b>	<b>78.026</b>	<b>66.346</b>	<b>60.776</b>	<b>51.078</b>
Nordamerika	39.024	34.220	26.586	23.609	18.279
Europa	20.063	19.707	19.168	18.664	17.540
International Operations	12.007	11.080	9.367	8.335	6.835
Japan & Korea	5.317	6.617	6.223	5.660	4.888
Region Kina	7.161	6.402	5.002	4.508	3.536
<b>Nettoomsætning på geografiske regioner</b>	<b>83.572</b>	<b>78.026</b>	<b>66.346</b>	<b>60.776</b>	<b>51.078</b>

## 2.1 Nettoomsætning og salgsreduktioner (fortsat)

### **i** Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Salgsreduktioner

Der gives primært salgsrabatter i Region Nordamerika. I denne region ydes der salgsrabatter i relation til de offentlige amerikanske sygesikringsordninger, dvs. Medicare og Medicaid, såvel som rabatter til førende private sundhedsforsikringsselskaber. De væsentligste rabatter er givet under kontrakter med institutioner, hovedsageligt hospitaler og offentlige myndigheder. I tillæg hertil har politisk pres for at reducere sundhedsomkostningerne i flere andre lande medført væsentlige prisreduktioner på lægemidler. Regeringerne i lande i Region Europa har indført koordinerede stramninger, mens myndighederne har indført obligatoriske prisnedsættelser i Region Kina, i Japan samt i store lande i Region International Operations.

#### *Medicaid- and Medicare-rabatter (USA)*

Medicaid- og Medicare-rabatter er beregnet ud fra en kombination af erfaringer fra tidligere år, produkt- og befolkningstilvækst, prisstigninger, effekten af kontraktstrategier og de specifikke betingelser i de enkelte kontrakter. For Medicaid beregnes rabatterne bl.a. på baggrund af fortolkninger af relevant lovgivning. Disse fortolkninger kan myndighederne stille spørgsmålstejn ved eller ændre gennem fortolkningsbidrag. Selv om periodisering af Medicaid- og Medicare-rabatter indregnes i samme periode som det tilhørende salg, bliver de faktiske rabatter for det enkelte salg typisk faktureret til Novo Nordisk op til ni måneder senere. På grund af denne tidsmæssige forskydning kan rabatreguleringer af omsætningen i en given periode omfatte justeringer af tidligere perioders rabathensættelser.

#### *Rabatter til sygesikringsordninger (USA)*

Der gives salgsrabatter til en række sygesikringsordninger. I henhold til disse rabatprogrammer får kunderne en rabat, når de har opnået bestemte resultatmål i relation til formularstatus og fastlagte milepæle vedrørende markedsandele i forhold til konkurrenterne. Skønnet af rabatterne er baseret på specifikke betingelser i de enkelte kontrakter, erfaringer fra tidligere år, forventet distributionsmiks, vækst i produkter og oplysninger om markedsandele. Novo Nordisk regulerer hensættelsen løbende, så den afspejler den faktiske salgsudvikling.

#### *Distributørrefusioner (USA)*

Distributørrefusion vedrører kontraktlige aftaler, som Novo Nordisk har med indirekte kunder i USA om at sælge produkter til kontraktpriser, som er lavere end de listepreiser, der normalt faktureres til distributørerne. Distributørrefusionen er forskellen mellem distributørens pris og den indirekte kundes kontraktpris. Hensættelsen til de skønnede refusioner beregnes ud fra en kombination af faktorer såsom tidligere erfaringer, nuværende lagerbeholdninger hos distributører, kontraktbetingelser og værdien af refusionskrav, som er modtaget, men endnu ikke færdigbehandlet. Distributørrefusioner afregnes typisk 10–30 dage efter at forpligtelsen er opstået.

#### *Andre rabatter og returvarer*

Andre rabatter ydes til distributører, hospitaler, apoteker mv. og er normalt knyttet til omsætningens størrelse eller givet som kontantrabatter. Returvarer relaterer sig til beskadigede eller udløbne produkter. Hensættelser beregnes på baggrund af historiske data og indregnes som en reduktion af bruttoomsætningen på det tidspunkt, hvor det tilknyttede salg indregnes.

Visse aftaler kan forpligte Novo Nordisk til at foretage tilbagebetalinger til leverandører af sundhedsydelser, hvis de forventede behandlingsresultater ikke opfylder de fastlagte mål.

### Brutto- til nettoafstemning af omsætningen

Mio. kr.	2013	2012	2011
Bruttoomsætning	115.906	103.948	84.386
Medicaid- og Medicare-rabatter (USA)	(9.959)	(7.519)	(5.075)
Rabatter til sygesikringsordninger (USA)	(5.481)	(4.390)	(2.551)
Distributørrefusioner (USA)	(10.126)	(8.196)	(5.894)
Andre rabatter og returvarer (USA)	(2.978)	(2.620)	(1.886)
Rabatter og returvarer udenfor USA	(3.790)	(3.197)	(2.634)
Total brutto- til nettoregulering	(32.334)	(25.922)	(18.040)
<b>Nettoomsætning</b>	<b>83.572</b>	78.026	66.346

Hensættelser til salgsrabatter bliver justeret til de faktiske beløb, i takt med at rabatter og refusioner realiseres. Der henvises til note 3.6 for en yderligere beskrivelse af salgsrelaterede hensættelser.

## 2.2 Segmentoplysninger

### Regnskabspraksis

Rapporteringen af forretningssegmenter er i overensstemmelse med den interne rapportering til koncerndirektion og bestyrelse.

### Forretningssegmenter

Novo Nordisks aktiviteter er opdelt i to forretningssegmenter baseret på terapiområder: Diabetesbehandling og Biopharmaceuticals.

Forretningssegmentet Diabetesbehandling omfatter forskning, udvikling, produktion og markedsføring af produkter indenfor områderne insulin, GLP-1 og relaterede doseringssystemer, antidiabetika i tabletform (OAD) samt fedme.

Forretningssegmentet Biopharmaceuticals omfatter forskning, udvikling, produktion og markedsføring af produkter indenfor områderne blødningsbehandling, væksthormonbehandling, hormonpræparater, inflammation og andre terapiområder.

Segmentresultatet bedømmes ud fra opnået resultat af primær drift, som er opgjort på samme måde som i koncernregnskabet. Finansielle indtægter og omkostninger samt selskabsskat styres på koncernniveau og fordeles ikke til forretningssegmenterne.

Der er ingen samhandel eller andre transaktioner mellem forretningssegmenterne. Omkostningerne fordeles individuelt mellem forretningssegmenterne, bortset fra nogle få indirekte omkostninger, som fordeles systematisk mellem segmenterne. Licensindtægter og andre driftsindtægter er fordelt på de to forretningssegmenter efter samme princip. Segmentaktiverne omfatter aktiver, som er direkte tilknyttet segmentets aktiviteter, herunder immaterielle, materielle og finansielle aktiver, varebeholdninger, varedebitorer og andre tilgodehavender og forudbetalinger.

Der er ingen enkeltstående kunder, der udgør mere end 10% af omsætningen, og ingen forretningssegmenter er blevet sammenlagt for at danne de rapporterede segmenter.

### Forretningssegmenter

Mio. kr.	2013	2012	2011	2013	2012	2011	2013	2012	2011
Segmentomsætning	Diabetesbehandling			Biopharmaceuticals			I alt		
NovoRapid® / NovoLog®	16.848	15.693	12.804						
NovoMix® / NovoLog® Mix	9.759	9.342	8.278						
Levemir®	11.546	9.786	7.683						
Moderne insuliner i alt	38.153	34.821	28.765						
Humane insuliner	10.869	11.302	10.785						
Victoza®	11.633	9.495	5.991						
Proteinrelaterede produkter	2.555	2.511	2.309						
Antidiabetika i tabletform (OAD)	2.246	2.758	2.575						
<b>Samlet nettoomsætning, Diabetesbehandling</b>	<b>65.456</b>	60.887	50.425						
NovoSeven®				9.256	8.933	8.347			
Norditropin®				6.114	5.698	5.047			
Øvrige produkter				2.746	2.508	2.527			
<b>Samlet nettoomsætning, Biopharmaceuticals</b>				<b>18.116</b>	17.139	15.921			
<b>Forretningssegmenter i alt – andre nøgletal</b>									
Samlet nettoomsætning	65.456	60.887	50.425	18.116	17.139	15.921	83.572	78.026	66.346
Ændring i kr. (%)	7,5%	20,7%	10,3%	5,7%	7,7%	5,7%	7,1%	17,6%	9,2%
Ændring i lokale valutaer (%)	12,0%	14,5%	12,6%	11,5%	2,4%	7,6%	11,9%	11,6%	11,4%
Produktionsomkostninger	11.909	11.435	10.762	2.231	2.030	1.827	14.140	13.465	12.589
Salgs- og distributionsomkostninger	20.584	18.894	16.476	2.796	2.650	2.528	23.380	21.544	19.004
Forsknings- og udviklingsomkostninger	7.786	7.322	6.402	3.947	3.575	3.226	11.733	10.897	9.628
Administrationsomkostninger	2.767	2.604	2.485	741	708	760	3.508	3.312	3.245
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	510	464	285	172	202	209	682	666	494
<b>Resultat af primær drift</b>	<b>22.920</b>	21.096	14.585	<b>8.573</b>	8.378	7.789	<b>31.493</b>	29.474	22.374
Overskudsgrad (primær drift)	35,0%	34,6%	28,9%	47,3%	48,9%	48,9%	37,7%	37,8%	33,7%
Omkostningsførte af- og nedskrivninger	2.209	2.167	2.051	590	526	686	2.799	2.693	2.737
Anlægsinvesteringer (immaterielle og materielle aktiver)	2.651	2.800	2.654	990	770	678	3.641	3.570	3.332
Aktiver fordelt på forretningssegmenter	36.436	36.030	34.853	10.525	9.119	8.998	46.961	45.149	43.851
Aktiver, der ikke er fordelt på forretningssegmenter <sup>1</sup>							23.376	20.520	20.847
<b>Aktiver i alt</b>							<b>70.337</b>	65.669	64.698

1. Den del af de samlede aktiver, der ikke er fordelt på nogen af de to forretningssegmenter, omfatter likvide beholdninger, letomsættelige værdipapirer, afledte finansielle instrumenter, udskudte skatteaktiver og tilgodehavende selskabsskat.

## 2.2 Segmentoplysninger (fortsat)

### Information om geografiske områder

Novo Nordisk driver virksomhed i fem geografiske områder:

- Nordamerika: USA og Canada
- Europa: EU, EFTA, Albanien, Bosnien-Hercegovina, Makedonien, Serbien, Montenegro og Kosovo
- Japan & Korea: Japan og Korea
- Region Kina: Kina, Hongkong og Taiwan
- International Operations: alle andre lande.

Omsætningen fordeles på de geografiske områder ud fra kundernes geografiske placering. Fordelingen af materielle aktiver, varedebitorer, hensættelser til varedebitorer og aktiver i alt er baseret på aktivernes geografiske placering.

Domicilllandet er Danmark, som indgår i det geografiske segment Europa. Danmark udgør en uvæsentlig del af Novo Nordisks aktiviteter, både geografisk set og i relation til de enkelte forretningssegmenter. Mere end 99,4% af den samlede nettoomsætning genereres udenfor Danmark. Salg til eksterne kunder i USA udgør Novo Nordisks væsentligste nettoomsætning, og USA er det eneste land med en nettoomsætning, der udgør mere end 10% af den samlede nettoomsætning. Salget i USA udgør mere end 90% af nettoomsætningen i Region Nordamerika.

For patentudløb på centrale markeder henvises til note 2.5 i det sociale regnskab, hvor de forskellige markedsførte produkter er opført.

### Geografiske områder

Mio. kr.	2013	2012	2011	2013	2012	2011
	Nordamerika			Europa		
Salg pr. forretningssegment:						
NovoRapid® / NovoLog®	9.953	9.033	6.934	3.819	3.707	3.464
NovoMix® / NovoLog® Mix	2.694	2.488	2.088	2.450	2.544	2.623
Levemir®	6.823	5.290	3.711	2.909	2.833	2.577
Moderne insuliner (insulinanaloger)	19.470	16.811	12.733	9.178	9.084	8.664
Humane insuliner	1.976	1.959	1.762	2.427	2.642	3.032
Victoza®	7.537	5.930	3.716	2.896	2.427	1.620
Øvrige produkter	1.590	1.998	1.705	885	965	1.210
Diabetesbehandling i alt	30.573	26.698	19.916	15.386	15.118	14.526
NovoSeven®	4.459	4.397	3.951	2.294	2.206	2.310
Norditropin®	2.273	1.721	1.394	1.729	1.741	1.705
Øvrige produkter	1.719	1.404	1.325	654	642	627
Biopharmaceuticals i alt	8.451	7.522	6.670	4.677	4.589	4.642
<b>Salg fordelt på forretningssegment og geografisk segment</b>	<b>39.024</b>	<b>34.220</b>	<b>26.586</b>	<b>20.063</b>	<b>19.707</b>	<b>19.168</b>
Underliggende vækst i salg i lokale valutaer <sup>1</sup>	17,8%	19,2%	17,9%	2,5%	2,0%	2,4%
Valutæffekt (påvirkning, lokale valutaer)	(3,8%)	9,5%	(5,3%)	(0,7%)	0,8%	0,3%
<b>Rapporteret omsætningsvækst i alt</b>	<b>14,0%</b>	<b>28,7%</b>	<b>12,6%</b>	<b>1,8%</b>	<b>2,8%</b>	<b>2,7%</b>
Materielle aktiver	1.571	1.500	1.329	16.801	16.200	15.681
Varedebitorer	3.076	2.278	2.081	3.779	3.688	3.652
Hensat til tab på varedebitorer	(20)	(18)	(22)	(245)	(239)	(333)
Aktiver i alt	7.057	5.867	5.465	51.205	47.663	47.202

1. Ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal. For definition henvises til s. 93.

## 2.2 Segmentoplysninger (fortsat)

### Geografiske områder

Mio. kr.	2013	2012	2011	2013	2012	2011
	International Operations			Japan & Korea		
Salg pr. forretningssegment:						
NovoRapid® / NovoLog®	1.639	1.408	1.100	951	1.175	1.057
NovoMix® / NovoLog® Mix	1.875	1.708	1.482	789	1.028	970
Levemir®	1.290	1.106	942	288	386	363
Moderne insuliner (insulinanaloger)	4.804	4.222	3.524	2.028	2.589	2.390
Humane insuliner	2.954	3.073	2.581	490	768	960
Victoza®	741	613	322	331	455	327
Øvrige produkter	692	632	583	471	493	430
Diabetesbehandling i alt	9.191	8.540	7.010	3.320	4.305	4.107
NovoSeven®	1.716	1.526	1.485	629	646	482
Norditropin®	853	780	651	1.246	1.442	1.285
Øvrige produkter	247	234	221	122	224	349
Biopharmaceuticals i alt	2.816	2.540	2.357	1.997	2.312	2.116
<b>Salg fordelt på forretningssegment og geografisk segment</b>	<b>12.007</b>	11.080	9.367	<b>5.317</b>	6.617	6.223
Underliggende vækst i salg i lokale valutaer <sup>1</sup>	17,0%	16,2%	17,1%	(0,1%)	(1,5%)	5,1%
Valutaeffekt (påvirkning, lokale valutaer)	(8,6%)	2,1%	(4,7%)	(19,5%)	7,8%	4,8%
<b>Rapporteret omsætningsvækst i alt</b>	<b>8,4%</b>	18,3%	12,4%	<b>(19,6%)</b>	6,3%	9,9%
Materielle aktiver	1.292	1.508	1.672	140	174	207
Varedebitorer	2.196	2.177	2.052	269	335	377
Hensat til tab på varedebitorer	(716)	(710)	(535)	(8)	(3)	(2)
Aktiver i alt	5.945	6.660	6.419	1.022	989	1.388

Mio. kr.	2013	2012	2011	2013	2012	2011
	Region Kina			I alt for de fem regioner		
Salg pr. forretningssegment:						
NovoRapid® / NovoLog®	486	370	249	16.848	15.693	12.804
NovoMix® / NovoLog® Mix	1.951	1.574	1.115	9.759	9.342	8.278
Levemir®	236	171	90	11.546	9.786	7.683
Moderne insuliner (insulinanaloger)	2.673	2.115	1.454	38.153	34.821	28.765
Humane insuliner	3.022	2.860	2.450	10.869	11.302	10.785
Victoza®	128	70	6	11.633	9.495	5.991
Øvrige produkter	1.163	1.181	956	4.801	5.269	4.884
Diabetesbehandling i alt	6.986	6.226	4.866	65.456	60.887	50.425
NovoSeven®	158	158	119	9.256	8.933	8.347
Norditropin®	13	14	12	6.114	5.698	5.047
Øvrige produkter	4	4	5	2.746	2.508	2.527
Biopharmaceuticals i alt	175	176	136	18.116	17.139	15.921
<b>Salg fordelt på forretningssegment og geografisk segment</b>	<b>7.161</b>	6.402	5.002	<b>83.572</b>	78.026	66.346
Underliggende vækst i salg i lokale valutaer <sup>1</sup>	12,7%	16,3%	11,7%	11,9%	11,6%	11,4%
Valutaeffekt (påvirkning, lokale valutaer)	(0,8%)	11,7%	(0,7%)	(4,8%)	6,0%	(2,2%)
<b>Rapporteret omsætningsvækst i alt</b>	<b>11,9%</b>	28,0%	11,0%	<b>7,1%</b>	17,6%	9,2%
Materielle aktiver	2.078	2.157	2.042	21.882	21.539	20.931
Varedebitorer	1.587	1.161	1.187	10.907	9.639	9.349
Hensat til tab på varedebitorer	0	(54)	0	(989)	(1.024)	(892)
Aktiver i alt	5.108	4.490	4.224	70.337	65.669	64.698

1. Ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal. For definition henvises til s. 93.

## 2.3 Personaleomkostninger

### Regnskabspraksis

Personaleomkostninger som løn, sociale bidrag, ferie og sygefravær, bonus og ikke-monetære goder indregnes i det regnskabsår, hvor Novo Nordisks ansatte har udført det tilknyttede arbejde. I forbindelse med Novo Nordisks langfristede personaleomkostninger periodiseres omkostningerne, så de indregnes, i takt med at de pågældende medarbejdere udfører arbejdet.

### Personaleomkostninger

Mio. kr.	2013	2012	2011
Lønninger	19.077	17.301	16.127
Omkostninger til aktiebaseret aflønning (note 5.1)	409	308	319
Pensioner – bidragsbaserede ordninger	1.428	1.302	1.155
Pensioner – ydelsesbaserede ordninger (note 3.7)	113	150	(2)
Andre sociale bidrag	1.489	1.358	1.189
Andre personaleomkostninger	1.891	1.779	1.491
Årets personaleomkostninger i alt	24.407	22.198	20.279
Personaleomkostninger inkluderet i materielle aktiver <sup>1</sup>	(772)	(533)	(496)
Ændring i personaleomkostninger inkluderet i varebeholdninger	(29)	(70)	(37)
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>23.606</b>	21.595	19.746
Indregnet i Resultatopgørelsen:			
Produktionsomkostninger	5.160	4.627	4.302
Salgs- og distributionsomkostninger	9.831	8.784	7.961
Forsknings- og udviklingsomkostninger	4.680	4.298	3.980
Administrationsomkostninger	2.250	2.205	1.993
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	1.685	1.681	1.510
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>23.606</b>	21.595	19.746

1. Dette afspejler årets bruttopersonaleomkostninger indregnet i materielle aktiver, som efterfølgende indgår i årets afskrivning og nedskrivninger.

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	36.144	33.061	31.499
Antal fuldtidsansatte ved årets slutning	37.978	34.286	32.136

### Vederlag til koncerndirektion og bestyrelse

Mio. kr.	2013	2012	2011
Løn og kontantbaseret incitament	58	37	35
Pension	15	9	9
Andre goder	2	1	1
<b>Vederlag til koncerndirektionen i alt<sup>1</sup></b>	<b>75</b>	47	45
Vederlag til bestyrelsen <sup>2</sup>	9	9	9

1. Eksklusive aktiebaseret aflønning, da dette indgår i den samlede pulje, som fordeles mellem koncerndirektionen og øvrige direktører. Der henvises til note 5.1 og 'Aflønning' på s. 49–51 for yderligere information.

2. Eksklusive sociale bidrag, som andrager mindre end 1 mio. kr. (mindre end 1 mio. kr. i 2012).

## 2.4 Selskabsskat og udskudt skat

### Selskabsskat

#### Regnskabspraksis

Selskabsskat består af den aktuelle og den udskudte skat samt renter i relation til igangværende skattesager såvel som skattesager afsluttet i løbet af året, herunder reguleringer vedrørende tidligere år samt ændringer i hensættelse til verserende skattesager. Selskabsskat indregnes i Resultatopgørelsen, medmindre den vedrører poster, der indgår i Anden totalindkomst.

Som følge af udviklingen i verserende skattesager, primært relateret til transfer pricing, præsenteres disse fra 2013 brutto som en del af udskudte skatteaktiver, tilgodehavende selskabsskat og skyldig selskabsskat, hvor de tidligere blev præsenteret netto som en del af udskudte skatteforpligtelser. Da en implementering heraf med tilbagevirkende kraft kun ville have en uvæsentlig indvirkning på sammenligningstal, har Novo Nordisk valgt at implementere reklassificeringen i 2013 uden at ændre tidligere års tilsvarende beløb og oplysninger. Såfremt sammenligningstal for 2012 var tilpasset, ville udskudte skatteforpligtelser formindskes med 716 mio. kr., udskudte skatteaktiver stige med 614 mio. kr., tilgodehavende selskabsskat stige med 425 mio. kr. og skyldig selskabsskat stige med 1.755 mio. kr. I 2013 udgør verserende skattesager 1.705 mio. kr., hvoraf 760 mio. kr. er præsenteret under udskudte skatteaktiver, 2.317 mio. kr. under tilgodehavende skat og 1.372 mio. kr. under skyldig selskabsskat.

#### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Selskabsskat

Novo Nordisk er underlagt indkomstskattebetaling rundt omkring i verden. Dette medfører, at der foretages væsentlige skøn ved fastlæggelsen af den samlede hensættelse til indkomstskat, udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser samt til verserende skattesager. Novo Nordisk indregner udskudte skatteaktiver, såfremt det vurderes sandsynligt, at der vil være tilstrækkelig skattepligtig indkomst til stede i fremtiden, som de midlertidige forskelle og uudnyttede skattemæssige underskud kan modregnes i. Ledelsen har således foretaget en vurdering af den fremtidige skattepligtige indkomst ved bedømmelsen af, om udskudte skatteaktiver skal indregnes. Når der drives forretning på globalt plan kan der opstå tvister vedrørende transfer pricing med skattemyndighederne i de forskellige lande, og der er anvendt ledelsesmæssige skøn til at vurdere mulige udfald af sådanne sager. Novo Nordisk mener, at hensættelsen til verserende skattesager, der endnu ikke er afgjort af de lokale skattemyndigheder, er tilstrækkelig. Dog kan den faktiske forpligtelse afvige, da denne afhænger af udfaldet af tvister og forlig med de relevante skattemyndigheder.

## 2.4 Selskabsskat og udskudt skat (fortsat)

### Selskabsskat

Mio. kr.	2013	2012	2011
Aktuel skat af årets resultat	8.540	6.001	4.534
Udskudt skat af årets resultat	(682)	645	257
Skat af årets resultat	7.858	6.646	4.791
Regulering indregnet for aktuel skat i tidligere perioder	(74)	4.042	277
Regulering indregnet for udskudt skat i tidligere perioder	(429)	(4.309)	(240)
<b>Selskabsskat i Resultatopgørelsen</b>	<b>7.355</b>	6.379	4.828

Reguleringer indregnet for tidligere perioder inkluderer reguleringer som følge af begivenheder i indeværende år relateret til aktuel og udskudt skat for tidligere perioder. Sådanne reguleringer opstår overvejende fra skattebetalinger vedrørende skattesager relateret til transfer pricing samt tilbageførsel af den tilhørende skatteforpligtelse indregnet i tidligere perioder.

Beregning af effektiv skatteprocent:			
Selskabsskatteprocent i Danmark	25,0%	25,0%	25,0%
Afvigelse i udenlandske dattervirksomheders skattesatser i forhold til den danske skattesats (netto)	(2,0%)	(2,1%)	(3,0%)
Ikke-skattepligtig indkomst fratrukket ikke-fradragsberettigede omkostninger (netto)	–	0,1%	(0,2%)
Udskudt skatteeffekt grundet ændring i dansk selskabsskatteprocent	(0,3%)	–	–
Øvrige	(0,1%)	(0,1%)	0,2%
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>22,6%</b>	22,9%	22,0%
Årets selskabsskat vedrørende anden totalindkomst, (indtægt)/omkostning	211	587	(190)

Årets selskabsskat på Anden totalindkomst vedrører skat på udskudte (gevinster)/tab på sikring af fremtidige pengestrømme og koncerninterne avancer på varebeholdninger. Dette modsvares af 48 mio. kr. (12 mio. kr. i 2012), som er indregnet under aktuel skat i anden totalindkomst i 2013.

### Betalt selskabsskat

Mio. kr.	2013	2012	2011
Betalt selskabsskat i Danmark	7.363	7.895	2.825
Betalt selskabsskat udenfor Danmark	2.444	2.996	2.566
<b>Betalt selskabsskat i alt</b>	<b>9.807</b>	10.891	5.391

Betalt selskabsskat i Danmark, 7.363 mio. kr. i 2013, (7.895 mio. kr. i 2012) inkluderer reguleringer som følge af verserende skattesager fra tidligere perioder, hovedsageligt vedrørende transfer pricing.

### Udskudt skat

#### Regnskabspraksis

Udskudt skat beregnes ud fra den balanceorienterede gælds metode og opstår som følge af midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af de enkelte koncernselskabers balancer og fremførbare skattemæssige underskud. Skatteværdien af fremførbare skattemæssige underskud indgår i opgørelsen af den udskudte skat, hvis det er sandsynligt, at underskuddene vil blive udnyttet i fremtidig skattepligtig indkomst. Udskudt skat opgøres efter gældende skatteregler og med den skattesats, der forventes at være gældende, når de midlertidige forskelle udlignes. Der hensættes ikke til skat, der vil forfalde ved udlodning af indtjening, medmindre der er planlagt en konkret udlodning heraf.

#### Udvikling i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

Mio. kr.	2013	2012
Ved årets begyndelse	1.512	(792)
Reklassificering til Tilgodehavende selskabsskat/Skyldig selskabsskat	1.330	–
Reklassificering fra Andre forpligtelser (note 3.8)	–	(739)
Udskudt skat af årets resultat	682	(645)
Regulering vedrørende tidligere år	429	4.309
Udskudt skat af poster under Anden totalindkomst	(259)	(575)
Valutakursreguleringer	(135)	(46)
<b>Udskudte skatteaktiver/(-forpligtelser) i alt (netto)</b>	<b>3.559</b>	1.512

## 2.4 Selskabsskat og udskudt skat (fortsat)

### Udvikling i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

Mio. kr.	Materielle aktiver	Immaterielle aktiver	Varebeholdninger	Fremførbart skattemæssigt underskud	Øvrige	Modregnet indenfor lande	I alt
<b>2013</b>							
Udskudt skatteaktiv/(forpligtelse), netto pr. 1. januar	(997)	133	1.336	66	974	–	1.512
Reklassificering til Tilgodehavende selskabsskat/Skyldig selskabsskat					1.330		1.330
Indtægt/(omkostning) i Resultatopgørelsen <sup>1</sup>	141	(44)	593	(7)	428		1.111
Regulering til Anden totalindkomst			(168)		(91)		(259)
Valutakursreguleringer	3	(25)	–	(5)	(108)		(135)
<b>Udskudt skatteaktiv/(forpligtelse), netto pr. 31. december</b>	<b>(853)</b>	<b>64</b>	<b>1.761</b>	<b>54</b>	<b>2.533</b>	<b>–</b>	<b>3.559</b>
Klassificeres således:							
Udskudt skatteaktiv pr. 31. december	109	378	2.637	54	3.567	(2.514)	4.231
Udskudt skatteforpligtelse pr. 31. december	(962)	(314)	(876)	–	(1.034)	2.514	(672)
<b>2012</b>							
Udskudt skatteaktiv/(forpligtelse), netto pr. 1. januar	(1.060)	244	1.599	87	(1.662)	–	(792)
Reklassificering fra Andre forpligtelser					(739)		(739)
Indtægt/(omkostning) i Resultatopgørelsen	66	(106)	(185)	(17)	3.906		3.664
Regulering til Anden totalindkomst			(78)		(497)		(575)
Valutakursreguleringer	(3)	(5)	–	(4)	(34)		(46)
Udskudt skatteaktiv/(forpligtelse), netto pr. 31. december	(997)	133	1.336	66	974	–	1.512
Klassificeres således:							
Udskudt skatteaktiv pr. 31. december	176	436	2.560	66	1.421	(2.415)	2.244
Udskudt skatteforpligtelse pr. 31. december	(1.173)	(303)	(1.224)	–	(447)	2.415	(732)

1. Inklusive effekt af af ændringen i den danske selskabsskatteprocent.

Udover den indregnede andel af fremførbart skattemæssigt underskud er den skattemæssige værdi af fremførbart underskud på 182 mio. kr. ikke indregnet i Balancen (208 mio. kr. i 2012), fordi der er en sandsynlighed for, at de skattemæssige underskud ikke kan anvendes i de kommende år. Ingen af de ikke-indregnede skattemæssige fremførbare underskud udløber indenfor et år, 8 mio. kr. udløber mellem to og fem år og 174 mio. kr. efter fem år.



## Sektion 3

### Driftsaktiver og -forpligtelser

Denne sektion præsenterer oplysninger om de driftsaktiver, der udgør grundlaget for Novo Nordisks aktiviteter, samt de dertil knyttede forpligtelser. Disse nettoaktiver har betydning for Novo Nordisks langsigtede mål 'Resultat af primær drift efter skat i procent af nettoaktiver (OPAT/NOA)'.

Novo Nordisk genererer en relativt høj OPAT/NOA, hvilket skyldes et lavt niveau af tilkøbte immaterielle aktiver og en stabil base af driftsaktiver på trods af væsentlig forretningsmæssig vækst. Dette er drevet af Novo Nordisks organiske vækststrategi med begrænset opkøb af rettigheder og virksomheder, og afspejler det faktum, at Novo Nordisk, i lighed med branchekutymen, ikke aktiverer interne udviklingsomkostninger, førend myndighedsgodkendelse vurderes at være overvejende sandsynlig. Novo Nordisks overordnede tilgang til styring af driftsaktiver er at bevare kontrollen over aktiver til brug for forskning, udvikling og produktionsaktiviteter samt generelt at lease ikke-kerneaktiver relateret til administration og distribution. Det er vigtigt for Novo Nordisk at sikre en høj kvalitet i koncernens produkter, samt at der til enhver tid kan leveres produkter til kunderne. Derfor sikrer Novo Nordisk, at den samlede produktionskapacitet og de samlede varebeholdninger afspejler denne prioritering.

## 3.1 Immaterielle aktiver

### Regnskabspraksis

Patenter og licenser, som også omfatter tilkøbte patenter og licenser til igangværende forsknings- og udviklingsprojekter, indregnes til historisk kostpris fratrukket akkumulerede afskrivninger og eventuelle nedskrivninger. Patenter og licenser afskrives lineært over maksimalt 10 år svarende til den forventede brugstid, som vurderes at være den juridiske periode eller den økonomiske levetid, hvis denne er kortere. Afskrivningen af patenter og licenser begynder først, når der er opnået myndighedsgodkendelse, eller ved påbegyndelsen af produktion til lager forud for lancering.

Egenudvikling af software og andre udviklingsomkostninger i forbindelse med større IT-projekter til intern brug, der direkte kan henføres til design og test af identificerbare og unikke softwareprodukter, som Novo Nordisk kontrollerer, indregnes som immaterielle aktiver, hvis indregningskriterierne er opfyldt. Det kan f.eks. være et vigtigt forretningsmæssigt system, hvor omkostningen medfører opbygning af et varigt aktiv. Afskrivning sker lineært over den forventede brugstid på 3–10 år. Afskrivningen begynder, når aktivet er på det sted og i den stand, der er nødvendig for, at det kan anvendes efter ledelsens hensigt.

#### Nedskrivninger

Immaterielle aktiver med ubegrænset levetid og immaterielle aktiver, som endnu ikke er klar til brug, afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse, uanset om der er indikation af, at deres værdi kan være forringet.

Afskrivningsberettigede aktiver som f.eks. immaterielle aktiver, der er i brug eller har begrænset levetid, og andre langfristede aktiver testes for værdiforringelse, når begivenheder eller ændrede forhold indikerer, at den regnskabsmæssige værdi muligvis ikke kan genindvindes. De faktorer, som anses for at være væsentlige, og som kan medføre en nedskrivningstest, omfatter:

- Udvikling af et konkurrerende lægemiddel
- Ændringer i det juridiske grundlag for patenter, rettigheder og licenser
- Medicinske og/eller teknologiske fremskridt, der påvirker den medicinske behandling
- Omsætning under det forventede
- Negativ påvirkning af omdømme og/eller varemærker
- Ændring i den økonomiske levetid for lignende aktiver
- Sammenhæng med andre immaterielle eller materielle aktiver
- Ændringer eller forventede ændringer i deltagerantal eller refusionsregler.

Hvis den regnskabsmæssige værdi af immaterielle aktiver overstiger genindvindingsværdien, fordi en eller flere af ovenstående indikationer af værdiforringelse er til stede, beregnes den eventuelle værdiforringelse på grundlag af en diskontering af de forventede pengestrømme. Værdiforringelse vurderes ved hver balancedag for at identificere, om der er behov for at tilbageføre nedskrivningen.

### Immaterielle aktiver

Mio. kr.	2013	2012
Kostpris ved begyndelsen af året	2.712	2.538
Tilgang i året	403	198
Afgang i året	–	(18)
Valutakursregulering	(16)	(6)
Kostpris ved årets slutning	3.099	2.712
Af- og nedskrivninger ved begyndelsen af året	1.217	1.049
Afskrivninger i året	166	160
Nedskrivninger i året	113	32
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger vedrørende afgang i året	–	(18)
Valutakursregulering	(12)	(6)
Af- og nedskrivninger ved årets slutning	1.484	1.217
<b>Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning</b>	<b>1.615</b>	1.495
Specificeret som:		
Patenter og licenser	810	762
Internt udviklet software og software under udvikling	805	733
<b>I alt</b>	<b>1.615</b>	1.495

Immaterielle aktiver, som endnu ikke er taget i brug, udgør 831 mio. kr. (669 mio. kr. i 2012), primært vedrørende patenter og licenser i relation til udviklingsprojekter.

I 2013 er der indregnet en nedskrivning på 113 mio. kr. (32 mio. kr. i 2012) relateret til patenter grundet ophør af udviklingsprojekter. Nedskrivningstest i 2013 og 2012 af aktiver, som endnu ikke var taget i brug, var baseret på ledelsens forventninger og den forventede nutidsværdi af fremtidige pengestrømme for de pengestrømsfrembringende enheder. Ledelsen har anvendt en diskonteringsrate (WACC) før skat på 8% baseret på den risiko, der ligger i den pågældende aktivitets forretningsmodel, og ud fra branchesammenligninger. De anvendte terminalværdier er baseret på produkternes forventede levetid, den forventede livscyklus, de forventede pengestrømme over denne periode samt de underliggende aktivers brugstid.

### Af- og nedskrivninger

Mio. kr.	2013	2012	2011
Produktionsomkostninger	97	81	47
Salgs- og distributionsomkostninger	41	50	35
Forsknings- og udviklingsomkostninger	126	47	139
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	15	14	11
<b>Årets af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>279</b>	192	232

## 3.2 Materielle aktiver

### Regnskabspraksis

Materielle aktiver opgøres til historisk kostpris fratrukket akkumulerede afskrivninger og eventuelle nedskrivninger. Kostprisen for egenopførte aktiver inkluderer omkostninger, der direkte eller indirekte kan henføres til fremstillingen af aktiverne. Efterfølgende omkostninger medregnes enten i aktivets regnskabsmæssige værdi eller indregnes som et separat aktiv, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde Novo Nordisk, og aktivets værdi kan opgøres pålideligt. Opførelse af større investeringer er normalt selvfinansieret, og derfor er der ikke indregnet renter på lån i kostprisen. Afskrivning foretages lineært over aktiverens forventede brugstid, der er:

- Bygninger: 12–50 år
- Produktionsanlæg og maskiner: 5–16 år
- Andre anlæg, driftsmateriel og inventar: 3–10 år
- Grunde: Afskrives ikke.

Afskrivningen begynder, når aktivet er klar til brug, dvs. når det er på det sted og i den stand, der er nødvendig for, at det kan anvendes efter ledelsens hensigt.

Aktiverens restværdi og brugstid revurderes løbende og reguleres om nødvendigt ved hver balancedag. Et aktivs regnskabsmæssige værdi nedskrives til genindvindingsværdien, hvis den regnskabsmæssige værdi er højere end den forventede genindvindingsværdi (der henvises til note 3.1 for en beskrivelse af nedskrivninger). Fortjenester og tab i forbindelse med et aktivs afhændelse indregnes i Resultatopgørelsen og opgøres ved at sammenholde det modtagne provenu med den regnskabsmæssige værdi.

### Materielle aktiver

Mio. kr.	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Acontobetaling og materielle aktiver under opførelse	I alt
<b>2013</b>					
Kostpris ved årets begyndelse	15.345	18.022	3.359	5.878	42.604
Tilgang i året	521	581	230	1.906	3.238
Afgang i året	(195)	(655)	(259)	–	(1.109)
Overført fra/(til) andre poster	804	1.283	186	(2.273)	0
Valutakursregulering	(291)	(267)	(59)	(79)	(696)
Kostpris ved årets slutning	16.184	18.964	3.457	5.432	44.037
Af- og nedskrivninger ved årets begyndelse	5.881	12.975	2.209	–	21.065
Afskrivninger i året	688	1.464	337	–	2.489
Nedskrivninger i året	4	22	5	–	31
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger vedrørende afgang i året	(192)	(643)	(243)	–	(1.078)
Valutakursregulering	(114)	(204)	(34)	–	(352)
Af- og nedskrivninger ved årets slutning	6.267	13.614	2.274	–	22.155
<b>Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning</b>	<b>9.917</b>	<b>5.350</b>	<b>1.183</b>	<b>5.432</b>	<b>21.882</b>
<b>2012</b>					
Kostpris ved årets begyndelse	14.600	17.845	3.080	4.815	40.340
Tilgang i året	171	136	220	2.845	3.372
Afgang i året	(287)	(350)	(111)	–	(748)
Overført fra/(til) andre poster	1.020	553	192	(1.765)	–
Valutakursregulering	(159)	(162)	(22)	(17)	(360)
Kostpris ved årets slutning	15.345	18.022	3.359	5.878	42.604
Af- og nedskrivninger ved årets begyndelse	5.525	11.888	1.996	–	19.409
Afskrivninger i året	655	1.445	313	–	2.413
Nedskrivninger i året	18	68	2	–	88
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger vedrørende afgang i året	(263)	(315)	(91)	–	(669)
Valutakursregulering	(54)	(111)	(11)	–	(176)
Af- og nedskrivninger ved årets slutning	5.881	12.975	2.209	–	21.065
Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning	9.464	5.047	1.150	5.878	21.539

## 3.2 Materielle aktiver (fortsat)

### Af- og nedskrivninger

Mio. kr.	2013	2012	2011
Produktionsomkostninger	1.984	1.909	1.833
Salgs- og distributionsomkostninger	37	46	60
Forsknings- og udviklingsomkostninger	340	416	494
Administrationsomkostninger	59	53	58
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	100	77	60
<b>Årets af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>2.520</b>	2.501	2.505

## 3.3 Varebeholdninger

### Regnskabspraksis

Varebeholdninger opgøres til kostpris eller nettorealiseringsværdi, hvis denne er lavere. Kostprisen beregnes ved anvendelse af FIFO-metoden (first-in-first-out). I kostprisen indgår direkte produktionsomkostninger som råvarer, hjælpematerialer og løn foruden indirekte produktionsomkostninger. Produktionsomkostninger vedrørende varer under fremstilling og færdigvarer omfatter indirekte produktionsomkostninger såsom personaleomkostninger, afskrivninger, vedligeholdelse mv.

Hvis den forventede salgspris fratrukket salgsomkostninger (nettorealiseringsværdi) er lavere end den bogførte værdi, foretages nedskrivning hertil.

Varebeholdninger, der er fremstillet, før der er opnået myndigheds-godkendelse (pre-launch inventory) aktiveres, men der foretages straksnedskrivning heraf, indtil der vurderes at være stor sandsynlighed for, at produktet opnår myndighedsgodkendelse. Indtil da nedskrives den regnskabsmæssige værdi til genindvindingsværdien. Nedskrivningen medtages under Forsknings- og udviklingsomkostninger. Når der er stor sandsynlighed for, at produktet opnår myndighedsgodkendelse, tilbageføres nedskrivningen med et beløb, der højst svarer til den oprindelige kostpris.

### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Indirekte produktionsomkostninger

Indirekte produktionsomkostninger udgør mere end 50% af værdien for nettovarebeholdninger, hvilket afspejler lange produktionsprocesser sammenholdt med lave direkte materialeomkostninger. Produktionen af produkter indenfor Diabetesbehandling og Biopharmaceuticals er af høj kompleksitet fra gæring til oprensning og forarbejdning inklusive kvalitetskontrol af alle produktionens processer. Yderligere er processen meget sensitiv over for produktionsforhold. Disse faktorer influerer alle på aktiveringen af Indirekte produktionsomkostninger i Novo Nordisk og på produkternes totale kostpriser. Indirekte produktionsomkostninger opgøres ved hjælp af en standardomkostningsmetode, der gennemgår regelmæssigt for at sikre, at de anvendte mål for kapacitetsudnyttelse, gennemløbstid, omkostningsbase og andre relevante faktorer er korrekte. Opgørelsen af totale varebeholdninger inkluderer ledelsesmæssige skøn vedrørende produktionsomkostninger og overskydende kapacitet i forbindelse med estimering af indirekte produktionsomkostninger, som skal aktiveres. Ændringer i beregningsmetoden for indirekte produktionsomkostninger kan have betydning for bruttomarginen og den overordnede værdiansættelse af varebeholdninger.

### Varebeholdninger

Mio. kr.	2013	2012
Råvarer	1.660	1.512
Varer under fremstilling	6.227	4.910
Færdigvarer	2.625	3.985
<b>Varebeholdninger i alt (brutto)</b>	<b>10.512</b>	10.407
Nedskrivninger af varebeholdninger ved årets slutning	960	864
<b>Varebeholdninger i alt (netto)</b>	<b>9.552</b>	9.543
Regnskabsmæssig værdi af varebeholdninger indregnet til nettorealiseringsværdi	0	0
Indirekte produktionsomkostninger inkluderet i varer under fremstilling og færdigvarer (netto)	4.834	4.894
Andel af varebeholdninger i alt (netto)	51%	51%
<b>Ændringer i nedskrivninger af varebeholdninger</b>		
Nedskrivninger ved årets begyndelse	864	815
Årets nedskrivninger af varebeholdninger	465	845
Anvendte nedskrivninger af varebeholdninger	(156)	(532)
Tilbageførte nedskrivninger af varebeholdninger	(213)	(264)
<b>Nedskrivninger ved årets slutning</b>	<b>960</b>	864

## 3.4 Varedebitorer

### Regnskabspraksis

Varedebitorer indregnes første gang til dagsværdi og efterfølgende til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode, fratrukket nedskrivninger til imødegåelse af tab.

Nedskrivninger fratrækkes den regnskabsmæssige værdi af Varedebitorer og indregnes i Resultatopgørelsen under Salgs- og distributionsomkostninger. Hvis tidligere afskrevne beløb inddrives efterfølgende, modregnes beløbet i Salgs- og distributionsomkostninger i Resultatopgørelsen.

### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Nedskrivninger til imødegåelse af tab

Novo Nordisks kundebase består bl.a. af offentlige institutioner, distributører, apoteker og sygesikringsordninger. Ledelsen foretager nedskrivning til imødegåelse af de tab, der skønnes at kunne opstå, hvis en kunde efterfølgende ikke er i stand til at betale. Hvis kundernes økonomiske forhold bliver forværret, og de dermed ikke er i stand til at klare betalingerne, kan det blive nødvendigt at foretage yderligere nedskrivninger i fremtidige regnskabsperioder. I forbindelse med vurderingen af, om Novo Nordisks nedskrivninger til imødegåelse af tab er tilstrækkelige, analyserer ledelsen varedebitorer, herunder tidligere tab på debitorer, kundekonzentrationer, kundernes kreditværdighed og betalingshistorik, aktuelle økonomiske forhold samt ændringer i kundernes betalingsbetingelser. Der henvises til note 4.2 for en generel beskrivelse af kreditrisici.

Novo Nordisk har grundet den økonomiske uro i Europa, herunder lande i eurozonen, øget fokus på udviklingen i varedebitorer i denne region. I forbindelse med værdiansættelsen af varedebitorer tages betalingshistorik samt aktuelle økonomiske forhold og indikatorer i betragtning. Som et resultat af en væsentlig stigning i salget til lande i Region International Operations, og som følge af at mange af disse lande har lav kreditrating, er Region International Operations' relative indvirkning på nedskrivninger til imødegåelse af tab steget. Derfor fortsætter Novo Nordisk med nøje at overvåge kreditrisikoen relateret til denne region.

Der henvises til note 2.2 for en geografisk opdeling af varedebitorer og nedskrivning til imødegåelse af tab på varedebitorer.

## 3.4 Varedebitorer (fortsat)

### Varedebitorer

Mio. kr.	2013	2012
Varedebitorer (brutto)	11.896	10.663
Nedskrivning til imødegåelse af tab	989	1.024
<b>Varedebitorer (netto)</b>	<b>10.907</b>	9.639
Varedebitorer (netto) svarer til en gennemsnitlig kredittid på 48 dage (45 dage i 2012).		
<i>Analyse af aldersfordelingen på varedebitorer</i>		
<i>Ikke-nedskrevne varedebitorer</i>		
– Ikke forfaldne	9.985	8.950
– Forfaldne med mellem 1 og 179 dage	844	629
– Forfaldne med mellem 180 og 360 dage	78	60
– Forfaldne med mere end 360 dage	0	0
Eksponering for kreditrisiko i alt	10.907	9.639
Nedskrivning til imødegåelse af tab	989	1.024
<b>Varedebitorer (brutto)</b>	<b>11.896</b>	10.663
<b>Udvikling i nedskrivninger til imødegåelse af tab</b>		
Nedskrivning ved årets begyndelse	1.024	892
Konstaterede tab	(8)	(35)
Tilbageførsel af nedskrivning vedrørende konstaterede tab	(10)	(13)
Årets nedskrivning til forventede tab	51	189
Valutakursreguleringer	(68)	(9)
<b>Nedskrivning ved årets slutning</b>	<b>989</b>	1.024

## 3.5 Andre tilgodehavender og forudbetalinger

### Regnskabspraksis

Andre tilgodehavender og forudbetalinger indregnes til dagsværdi og måles derefter til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode. Andre tilgodehavender omfatter diverse afgifter og igangværende arbejder for tredjemand mv. Forudbetalinger relaterer sig til igangværende forsknings- og udviklingsaktiviteter såsom kliniske studier og øvrige betalinger, som vedrører efterfølgende år.

### Andre tilgodehavender og forudbetalinger

Mio. kr.	2013	2012
Forudbetalinger	1.110	1.033
Tilgodehavende renteindtægter	75	87
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	141	184
Lejedespositum	232	524
Tilgodehavende moms	197	185
Øvrige tilgodehavender	699	692
<b>Andre tilgodehavender og forudbetalinger i alt</b>	<b>2.454</b>	2.705

## 3.6 Andre hensatte forpligtelser og eventualforpligtelser

### Regnskabspraksis

Hensættelser til rabatter mv. til offentlige myndigheder, distributører, apoteker, sygesikringsordninger og andre kunder indregnes ved at reducere bruttoomsætningen på tidspunktet, hvor de tilhørende indtægter indregnes, eller når incitamenterne tilbydes. Hensættelserne beregnes ud fra erfaringer fra tidligere år og betingelserne i den enkelte kontrakt.

Hensatte forpligtelser vedrørende retssager indregnes, hvis Novo Nordisk har en retlig eller faktisk forpligtelse som følge af tidligere begivenheder, og det er sandsynligt, at Novo Nordisk vil skulle betale et beløb, som kan opgøres pålideligt. I dette tilfælde skønner Novo Nordisk hensættelsen ud fra en vurdering af det mest sandsynlige udfald. Hvis beløbet ikke kan opgøres pålideligt, oplyses det som en eventualpost.

Som et led i den almindelige forretning udsteder Novo Nordisk kreditnotaer for produkter, der er udløbet. Hvor der findes historik, eller hvis et rimeligt nøjagtigt estimat kan foretages, bogføres en hensættelse til forventede returvarer. Hensættelsen måles til bruttosalgsværdi.

Hensættelser opgøres til nutidsværdien af det beløb, der forventes at skulle betales for at indfri den retlige eller faktiske forpligtelse. Der anvendes en diskonteringsrate før skat, som afspejler markedets nuværende forudsætninger om den tidsmæssige værdi af penge og de risici, som specifikt er forbundet med forpligtelsen. En stigning i hensættelsen, der skyldes den tidsmæssige forskydning, indregnes som en finansiel omkostning.

### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Salgsrabatter og hensættelser

Novo Nordisk foretager hensættelser vedrørende forventede salgsrabatter, distributørrefusioner og andre rabatter, herunder Medicaid- og Medicare-rabatter i USA.

Sådanne skøn foretages ud fra en gennemgang af kontraktlige og juridiske forpligtelser, tidligere begivenheder og koncernens erfaringer. Hensættelserne beregnes med udgangspunkt i en procent af omsætningen fra det enkelte produkt som defineret i kontrakterne med de forskellige kundegrupper.

Hensættelsen til rabatter mv. reguleres til de faktiske beløb, efterhånden som rabatter og returvarer realiseres. Der henvises til note 2.1 for en yderligere beskrivelse af salgsrabatter og hensættelser.

Ud fra de tilgængelige oplysninger anser Novo Nordisk de foretagne periodiseringer og hensættelser til salgsrabatter som forsvarlige og hensigtsmæssige. De faktiske rabatters størrelse kan dog vise sig at afvige fra ledelsens skøn, efterhånden som mere opdaterede oplysninger bliver tilgængelige.

### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Hensættelse til retlige forpligtelser

Hensættelse til retlige forpligtelser består af forskellige typer hensættelser til verserende retssager. Ledelsen foretager vurderinger af hensættelser og eventualposter, herunder det sandsynlige udfald af verserende og mulige fremtidige retssager, som i sagens natur afhænger af usikre fremtidige begivenheder. Når ledelsen skal fastlægge det sandsynlige udfald af retssager mv., forholder den sig til vurderinger foretaget af eksterne rådgivere, som har et kendskab til de enkelte sager, samt den eksisterende retspraksis på området.

På baggrund af de tilgængelige oplysninger er det ledelsens vurdering, at de samlede hensættelser til verserende retssager er tilstrækkelige; men der kan ikke gives sikkerhed for, at omfanget af disse forhold ikke vil blive udvidet, eller at der ikke opstår væsentlige søgsmål, krav, retssager eller undersøgelser i fremtiden.

## 3.6 Andre hensatte forpligtelser (fortsat)

### Andre hensatte forpligtelser

Mio. kr.	Hensættelser til salgsrabatter	Hensættelser til retlige forpligtelser	Hensættelser til returvarer	Øvrige hensatte forpligtelser <sup>1</sup>	2013 I alt	2012 I alt
Ved årets begyndelse	7.352	1.057	582	572	9.563	8.264
Yderligere hensættelser, inklusive stigninger i eksisterende hensættelser	16.277	206	298	297	17.078	13.419
Anvendt i året	(15.069)	(3)	(335)	(86)	(15.493)	(11.255)
Årets reguleringer, inklusive tilbageførsel af ikke anvendte beløb	(289)	(54)	138	(62)	(267)	(768)
Valutakursregulering	(321)	(55)	(2)	(10)	(388)	(97)
<b>Ved årets slutning</b>	<b>7.950</b>	<b>1.151</b>	<b>681</b>	<b>711</b>	<b>10.493</b>	<b>9.563</b>
Langfristede forpligtelser	–	1.151	409	623	2.183	1.907
Kortfristede forpligtelser	7.950	–	272	88	8.310	7.656

1. Øvrige hensatte forpligtelser består af forskellige typer hensættelser, inklusive medarbejdergoder som jubilæumsgratiale, selskabsbetalt livsforsikring, mv. Aktiver relateret til selskabsbetalt livsforsikring præsenteres som en del af Øvrige finansielle aktiver.

### Eventualforpligtelser

Novo Nordisk er i øjeblikket genstand for verserende retssager, krav og undersøgelser, der udspringer af virksomhedens normale forretningsdrift. Der er foretaget hensættelser til sandsynlige tab, som ledelsen finder rimelige eller passende, men disse skøn er forbundet med usikkerhed. Novo Nordisk forventer ikke, at de verserende retssager, krav og undersøgelser individuelt eller samlet vil påvirke Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme væsentligt i tillæg til de foretagne hensættelser til retlige forpligtelser.

### Verserende retssager mod Novo Nordisk

Novo Nordisk er i lighed med de fleste andre producenter af hormonpræparater (HRT) i USA sagsøgt i en række retssager vedrørende produktansvar i relation til hormonpræparater. Der er på nuværende tidspunkt to sager imod Novo Nordisk, der involverer personer, som hævder at have anvendt et hormonpræparat fra Novo Nordisk. Disse produkter (Activella® i USA, og Vagifem®) er blevet solgt og markedsført i USA siden 2000. Indtil juli 2003 blev produkterne på det amerikanske marked udelukkende solgt og markedsført af Pharmacia & Upjohn Company (nu Pfizer Inc.). Ifølge oplysninger fra Pfizer har én person (mod 45 i 2012) i forbindelse med tilsvarende søgsmål mod Pfizer Inc. oplyst, at de også har anvendt et hormonpræparat fra Novo Nordisk. Novo Nordisk forventer ikke, at de verserende sager får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

I november 2006 anlagde A. Menarini Industrie Farmaceutiche Riunite s.r.l. og Laboratorio Guidotti S.p.A. ('Menarini') sag mod Novo Nordisk A/S og dets italienske dattervirksomhed Novo Nordisk Farmaceutici S.p.A. ved civilretten i Rom. Menarini påstår, at Novo Nordisk har misligholdt en kontrakt, virksomheden angiveligt skulle have indgået med Menarini om salg og distribution af insulin og insulinanaloger på det italienske marked, eller subsidiært har pådraget sig en forpligtelse forud for kontraktens indgåelse eller ud over kontrakten på grundlag af de forhandlinger, parterne har ført. Novo Nordisk anfægter de påstande, Menarini har fremført. Den 8. oktober 2013 fandt et retsmøde sted for parternes afsluttende bemærkninger. Den 8. januar 2014 afviste civilretten sagen mod Novo Nordisk. Menarini har mulighed for at appellere civilrettens afgørelse. Novo Nordisk forventer ikke, at den verserende sag vil få væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

I august 2013 blev en række krav vedrørende påstået bugspytkirtel kræft og betændelse i bugspytkirtlen indgivet imod en række incretin-klasse forhandlere, herunder Novo Nordisk, ved de amerikanske domstole. Novo Nordisk er p.t. nævnt i 34 produktansvarssager relateret til Victoza®, primært relateret til bugspytkirtelkræft. Den 26. august 2013 blev en anmodning om at samle alle federale sager vedrørende bugspytkirtelkræft imødekommet, og en enkelt multidistrict litigation (MDL) domstol behandler alle de føderale sager. Novo Nordisk forventer ikke, at den verserende sag vil få væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

Novo Nordisk er sammen med 93 andre sagsøgte blevet part i en retssag anlagt i 2009 i USA af Republikken Irak. Retssagen vedrører et krav om erstatning i forbindelse med de sagsøgtes deltagelse i FN's afsluttede olie for mad-program. Novo Nordisk forventer ikke, at den verserende sag får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

Derudover er Novo Nordisk-koncernen part i visse retssager. Det er ledelsens opfattelse, at afgørelsen eller fortsættelsen af disse retssager ikke vil få væsentlig indvirkning på Novo Nordisk-koncernens finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

### Verserende sager og undersøgelser, der involverer Novo Nordisk

I februar 2011 pålagde statsadvokaturen for District of Massachusetts ved en stævning Novo Nordisk at fremlægge dokumenter vedrørende mulige straffbare forhold i forbindelse med virksomhedens markedsførings- og reklameaktiviteter for følgende produkter: NovoLog®, Levemir® og Victoza®. Sagen behandles nu af statsadvokaturen for District of Columbia. Novo Nordisk samarbejder med statsadvokaturen om denne undersøgelse. Novo Nordisk forventer ikke, at den verserende sag får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

I juni 2005 anlagde Novo Nordisk sag om patentkrænkelser mod den generiske lægemiddelvirksomhed Caraco Pharmaceutical Laboratories, Ltd. ('Caraco') og dens indiske moderselskab, Sun Pharmaceutical Industries, Ltd., ved den amerikanske District Court for the Eastern District of Michigan vedrørende Caracos ansøgning om "abbreviated new drug application" ('ANDA') af en generisk udgave af Prandin® (repaglinid). I januar 2011 afsagde retten kendelse om, at Novo Nordisks amerikanske patent nr. 6.677.358 ('358-patentet'), som vedrører anvendelsen af repaglinid i kombination med metformin til behandling af type 2-diabetes, er ugyldigt og uden retskraft. Novo Nordisk ankede straks denne dom på grundlag af sagens realitet til US Court of Appeals for the Federal Circuit. Novo Nordisk's anmodning om en ny høring for et fuldt dommerpanel blev afslået den 18. september 2013.

## 3.6 Andre hensatte forpligtelser (fortsat)

Novo Nordisk er part i sager om patentkrænkelser verserende mod tre yderligere ansøgere om ANDA af generiske udgaver af Prandin®: Paddock Laboratories, Aurobindo Pharma Ltd. og Sandoz Inc. og ANDA ansøger Lupin Ltd. for PrandiMet®. Efter at US Court of Appeals for the Federal Circuit afslog Novo Nordisk's anmodning om et fuldt dommerpanel, er sagerne ved at blive afsluttet.

Der er endvidere anlagt et gruppesøgsmål ved den amerikanske District Court for the Eastern District of Michigan, hvor en formodet gruppe af direkte indkøbere af Prandin® påstår, at Novo Nordisk har overtrådt amerikansk konkurrencelovgivning ved at forsinke adgangen for generiske udgaver af Prandin® til markedet.

Novo Nordisk forventer ikke, at de verserende sager vedrørende Prandin® får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

Derudover er Novo Nordisk-koncernen involveret i forskellige igangværende skatterevisionssager og undersøgelser. Det er ledelsens opfattelse, at disse revisionssager og undersøgelser ikke vil få væsentlig indvirkning på koncernens finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

## 3.7 Pensionsforpligtelser

### Regnskabspraksis

Novo Nordisk har indgået en række bidragsbaserede pensionsordninger over hele verden. Novo Nordisks bidrag til de bidragsbaserede pensionsordninger indregnes i Resultatopgørelsen som omkostninger i det regnskabsår, de vedrører. I enkelte lande har Novo Nordisk også ydelsesbaserede pensionsordninger. Årets omkostninger til ydelsesbaserede ordninger fastsættes på basis af den såkaldte projected unit credit-metode. Denne metode afspejler det arbejde, de ansatte har udført indtil tidspunktet for værdiansættelsen. Metoden er baseret på aktuarmæssige forudsætninger, primært vedrørende de diskonteringsatser, der er brugt til at beregne ydelsernes nutidsværdi, samt de forventede fremtidige lønstigninger. Diskonteringsatserne fastsættes på baggrund af markedsrenten på virksomhedsobligationer med høj kreditværdighed i de pågældende lande.

Aktuarmæssige gevinster og tab, der skyldes justeringer som følge af erfaringer og ændringer i de aktuarmæssige forudsætninger, indregnes i Anden totalindkomst i den periode, de opstår. Ændringer til pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår indregnes straks i Resultatopgørelsen.

Pensionsaktiver indregnes kun i det omfang, Novo Nordisk kan opnå fremtidige økonomiske fordele i form af refusion fra pensionsordningen eller reduktion af fremtidige ydelser.

Koncernens ydelsesbaserede pensionsordninger er pensions- og sygesikringsordninger, der er afdækket gennem indbetalinger fra koncernens selskaber og fra de ansatte til pensionsfonde, der er uafhængige af koncernen. Hvis en ordning er uafdækket, indregnes en pensionsforpligtelse i koncernens Balance. Omkostninger til pensionsydelser indgår under Produktionsomkostninger, Salgs- og distributionsomkostninger, Forsknings- og udviklingsomkostninger og Administrationsomkostninger.

Andre pensionsydelser består primært af sygesikringsordninger for fratrådte medarbejdere, hovedsageligt i USA.

Nettoforpligtelsen præsenteres i Balancen under Langfristede forpligtelser.

### Pensionsforpligtelser

Mio. kr.	Tyskland	Schweiz	Japan	USA	Øvrige	2013 I alt	2012 I alt
Ved årets begyndelse	476	319	336	294	239	1.664	1.363
Løbende serviceomkostninger	20	35	29	23	22	129	132
Planændringer	–	(120)	–	–	(7)	(127)	–
Renteomkostninger	18	5	5	10	6	44	47
Aktuarmæssige (gevinster)/tab <sup>1</sup>	9	(17)	5	(23)	(7)	(33)	223
Bidrag fra deltagere i pensionsordningen	–	11	–	–	5	16	19
Udbetalte ydelser	(4)	(15)	(14)	(6)	(13)	(52)	(80)
Valutakursregulering	–	(5)	(73)	(13)	(6)	(97)	(40)
<b>Ved årets slutning</b>	<b>519</b>	<b>213</b>	<b>288</b>	<b>285</b>	<b>239</b>	<b>1.544<sup>2</sup></b>	<b>1.664<sup>2</sup></b>

### Dagsværdi af ordningernes aktiver

Ved årets begyndelse	388	219	229	–	68	904	859
Renteindtægter	15	4	2	–	2	23	31
Planændringer	–	(90)	–	–	(2)	(92)	–
Aktuarmæssige gevinster/(tab)	(8)	–	30	–	(1)	21	7
Arbejdsgiverbidrag	21	28	24	6	10	89	93
Bidrag fra deltagere i pensionsordningen	2	11	–	–	5	18	17
Udbetalte ydelser	(4)	(15)	(14)	(6)	(13)	(52)	(80)
Valutakursregulering	–	(3)	(50)	–	(2)	(55)	(23)
<b>Ved årets slutning</b>	<b>414</b>	<b>154</b>	<b>221</b>	<b>–</b>	<b>67</b>	<b>856</b>	<b>904</b>

### Uafdækkede pensionsforpligtelser ved årets slutning (netto)

	105	59	67	285	172	<b>688</b>	760
--	-----	----	----	-----	-----	------------	-----

1. Aktuarmæssige (gevinster)/tab relaterer sig primært til ændringer i finansielle forudsætninger.

2. Nutidsværdien af delvist uafdækkede pensionsforpligtelser udgør 1.115 mio. kr. (1.229 mio. kr. i 2012). Nutidsværdien af uafdækkede pensionsforpligtelser udgør 429 mio. kr. (435 mio. kr. i 2012).

## 3.7 Pensionsforpligtelser (fortsat)

### Pensionsforpligtelser (netto)

Mio. kr.	2013	2012
Ved årets begyndelse	760	439
Omkostninger indregnet i Resultatopgørelsen <sup>1</sup>	113	150
Aktuarmæssige (gevinster)/tab indregnet i Anden totalindkomst <sup>2</sup>	(54)	281
Valutakursregulering indregnet i Anden totalindkomst <sup>3</sup>	(42)	(17)
Arbejdsgiverbidrag	(89)	(93)
<b>Ved årets slutning</b>	<b>688</b>	<b>760</b>

- Serviceomkostninger, nettorenter, planændringer mv.
- 2012 er inklusive effekt af ændring i regnskabspraksis på 65 mio. kr. relateret til tidligere perioder.
- Valutakursreguleringer for investeringer i datterselskaber.

Der henvises til note 5.4 for en analyse af forfaldstidspunktet for pensionsforpligtelser.

Novo Nordisk forventer ikke, at bidragene vil ændre sig væsentligt fra det nuværende niveau over de næste fem år.

### Vægtet gennemsnitlig aktivfordeling af afdækkede pensionsforpligtelser

	2013		2012	
	Mio. kr.	%	Mio. kr.	%
Genforsikring <sup>1</sup>	584	68%	607	67%
Aktier	78	9%	67	7%
Obligationer	167	20%	214	24%
Likvide beholdninger	17	2%	9	1%
Ejendomme	10	1%	7	1%
<b>I alt</b>	<b>856</b>	<b>100%</b>	<b>904</b>	<b>100%</b>

- Novo Nordisks indbetalinger til ydelsesbaserede ordninger i Tyskland og Schweiz refunderes af den internationale forsikringsvirksomhed Allianz uanset værdien af ordningernes aktiver. Den eneste risiko forbundet med pensionsordningerne i disse lande er således modpartsrisiko overfor Allianz.

### Forudsætningerne for værdiansættelse

	2013 Vægtet gennemsnit	2012 Vægtet gennemsnit
Diskonteringsrate	3%	3%
Forventede fremtidige lønstigninger	2%	2%
Udviklingsrate for sygesikringsomkostninger	4%	3%
Inflationsrate	2%	2%

Der udføres årlige aktuarmæssige beregninger og værdiansættelser for alle større ydelsesbaserede pensionsordninger. Forudsætninger vedrørende fremtidig dødelighed er baseret på aktuarmæssig rådgivning i overensstemmelse med offentliggjorte statistikker og erfaringer i det enkelte land.

Væsentlige aktuarmæssige forudsætninger anvendt i forbindelse med fastsættelse af pensionsforpligtelse er diskonteringsrate og forventede fremtidige vederlagsstigninger. Følsomhedsanalysen nedenfor er baseret på rimeligt sandsynlige ændringer i forudsætningerne ved årets slutning.

Mio. kr.	1 procent-point stigning	1 procent-point fald
Diskonteringsrate	(216)	274
Fremtidige vederlag	62	(54)

Følsomhedsanalysen ovenfor viser effekten ved ændring af én forudsætning, mens de øvrige forudsætninger antages at være uændrede. I praksis kan en ændring af én forudsætning i nogle situationer blive delvist udlignet af ændringer i de øvrige forudsætninger.

## 3.8 Andre forpligtelser

### Andre forpligtelser

Mio. kr.	2013	2012
Skyldige personaleomkostninger	3.962	3.748
Periodeafgrænsningsposter	3.685	3.697
Skyldig moms og afgifter	761	703
Skyldige omkostninger vedrørende kliniske forsøg	410	229
Andre skyldige omkostninger <sup>1</sup>	568	605
<b>Andre forpligtelser i alt</b>	<b>9.386</b>	<b>8.982</b>

- Primært relateret til royaltymbetalinger og periodiserede omkostninger.

## Sektion 4

# Kapitalstruktur og finansiering

Noterne i denne sektion giver information om Novo Nordisks kapitalstruktur, frie pengestrømme og finansielle forhold. De frie pengestrømme påvirker Novo Nordisks langsigtede finansielle mål for 'cash/earnings'. Der henvises desuden til 'Aktier og kapitalstruktur' på s. 44–45 for yderligere information.

Novo Nordisks kapitalstruktur karakteriseres ved en betydelig egenkapitalandel. Dette afspejles i den langsigtede investeringshorisont, som generelt anvendes i lægemiddelindustrien, hvor udviklingsforløbet normalt er mere end 10 år. Den væsentligste finansielle risiko er valutaeksponering, hvor Novo Nordisk tilstræber at reducere indvirkningen af valutakursudsving fra de vigtigste valutaer på kort sigt ved at afdække fremtidige pengestrømme.

## 4.1 Aktiekapital, udlodning til aktionærer og resultat pr. aktie

### Aktiekapital

Mio. kr.	A-aktie-kapital	B-aktie-kapital	Aktie-kapital i alt
Aktiekapitalens udvikling:			
2009	107	513	620
2010	–	(20)	(20)
2011	–	(20)	(20)
2012	–	(20)	(20)
Ved årets begyndelse	107	453	560
2013	–	(10)	(10)
<b>Ved årets slutning</b>	<b>107</b>	<b>443</b>	<b>550</b>

Med effekt den 2. januar 2014 blev der gennemført et split af stykstørrelsen på selskabets B-aktier. Stykstørrelsen blev ændret fra 1 kr. til 0,20 kr. Ved slutningen af 2013 udgjorde aktiekapitalen 107 mio. kr. i A-aktiekapital og 443 mio. kr. i B-aktiekapital (svarende til 2.213 mio. B-aktier à 0,20 kr.).

### Egne aktier

#### Regnskabspraksis

Egne aktier fratrækkes aktiekapitalen til deres nominelle værdi på 0,20 kr. pr. aktie. Forskellen mellem dette beløb og det beløb, som Novo Nordisk har betalt for at købe eller modtaget for at sælge egne aktier, fratrækkes direkte i egenkapitalen.

	Markeds-værdi Mio. kr.	1 % af aktie-kapitalen før annullering	1 % af aktie-kapitalen efter annullering	2013 Mio. B-aktier à 0,20 kr.	2012 Mio. B-aktier à 0,20 kr.
Beholdning ved årets begyndelse	15.962	3,1%		87 <sup>1</sup>	122 <sup>1</sup>
Annullering af egne aktier	(9.165)	(1,8%)		(50)	(100)
Beholdning af egne aktier justeret for annullering	6.797	1,3%	1,3%	37	22
Overførsel vedrørende optioner og betingede aktier	(618)		(0,1%)	(3)	(4)
Køb i året	13.989		2,7%	73	73
Salg i året	(65)		(0,2%)	(4)	(4)
Værdiregulering	343		–	–	–
<b>Beholdning ved årets slutning</b>	<b>20.446</b>		<b>3,7%</b>	<b>103</b>	<b>87</b>

1. Sammenligningstallene er tilpasset for at afspejle ændringen i stykstørrelsen fra 1 kr. til 0,20 kr.

Købet af egne aktier i årets løb relaterer sig til selskabets resterende del af 2012 tilbagekøbsprogrammet af Novo Nordisk B-aktier lydende på i alt 1,0 mia. kr. og 2013 tilbagekøbsprogrammet lydende på 14 mia. kr. hvoraf 1 mia. kr. udestår ved årets slutning. Programmet afsluttes den 28. januar 2014. Tilbagekøbsprogrammerne blev igangsat for at nedbringe selskabets aktiekapital. Overførslen af egne aktier er sket i forbindelse med udnyttelse af aktieoptioner, ledelsens langsigtede incitamentsordning og medarbejderaktieprogrammer.

Ved årets slutning er beholdningen af egne aktier på 102.852.025 aktier svarende til 21 mio. kr. af aktiekapitalen (87.083.380 aktier i 2012 eller 17 mio. kr. af aktiekapitalen). Ved årets slutning er 13,3 mio. af beholdningen af B-aktier anvendt til afdækning af de langsigtede aktiebaserede incitamentsordninger og tildeling af aktieoptioner til medarbejderne.



## 4.1 Aktiekapital, udlodning til aktionærer og resultat pr. aktie (fortsat)

### Udlodning til aktionærer

Mio. kr.	2013	2012	2011
Udbytte	9.715	7.742	5.700
Aktietilbagekøb	13.924	11.896	10.595
<b>I alt</b>	<b>23.639</b>	19.638	16.295

Ved slutningen af 2013 er der indregnet foreslået (endnu ikke godkendt) udbytte på 11.866 mio. kr. (4,50 kr. pr. aktie) i Overført resultat. Udbytte indregnet i Overført resultat udgjorde 9.715 mio. kr. (3,60 kr. pr. aktie) i 2012 og 7.742 mio. kr. (2,80 kr. pr. aktie) i 2011. Der udloddes ikke udbytte af egne aktier.

### Resultat pr. aktie

#### Regnskabspraksis

Resultat pr. aktie er præsenteret som både resultat pr. aktie og resultat pr. aktie, udvandet. Resultat pr. aktie beregnes som årets resultat divideret med det gennemsnitlige antal udestående aktier. Resultat pr. aktie, udvandet beregnes som årets resultat divideret med summen af det gennemsnitlige antal udestående aktier inklusive den udvandede effekt af udestående aktier i fællespulje og aktieoptioner 'in the money'. Den udvandede effekt af aktieoptioner 'in the money' beregnes som forskellen mellem:

- 1) antallet af aktier, der ville være overført, under forudsætning af at aktieoptionerne og aktier i fællespuljen blev udnyttet.
- 2) antallet af aktier, der kunne være erhvervet til dagsværdi for provenu fra udnyttelse af aktieoptionerne.

Forskellen (den udvandede effekt) tillægges nævneren som udstedelse af aktier uden modydelse.

Mio. kr.		2013	2012	2011
Årets resultat		25.184	21.432	17.097
Gennemsnitligt antal aktier i omløb <sup>1</sup>	I 1.000 aktier	2.679.362	2.741.690	2.827.165
Udvandede effekt af udestående aktier i fællespulje og aktieoptioner 'in the money' <sup>1,2</sup>	I 1.000 aktier	14.263	16.650	23.495
Gennemsnitligt antal udestående aktier inklusive udvandede effekt af aktieoptioner 'in the money'	I 1.000 aktier	2.693.625	2.758.340	2.850.660
<b>Resultat pr. aktie<sup>1</sup></b>	Kr.	<b>9,40</b>	7,82	6,05
<b>Resultat pr. aktie, udvandet<sup>1</sup></b>	Kr.	<b>9,35</b>	7,77	6,00

1. Sammenligningstallene er tilpasset for at afspejle ændringen i stykstørrelsen fra 1 kr. til 0,20 kr.
2. Der henvises til note 5.1 for yderligere oplysninger om udestående aktier i fællespuljer og aktieoptioner.

## 4.2 Finansielle risici

Novo Nordisk har centraliseret styringen af koncernens finansielle risici. De overordnede rammer for Novo Nordisks finansielle risikostyring er fastlagt i Novo Nordisks finanspolitik, som er godkendt af bestyrelsen. Finanspolitikken omfatter koncernens valutapolitik, investeringspolitik, finansieringspolitik og politik vedrørende kreditrisici i relation til finansielle modparter samt beskrivelse af godkendte finansielle instrumenter og risikorammer.

Novo Nordisk foretager udelukkende afdækning af kommercielle risici og indgår derfor ikke finansielle transaktioner med henblik på handel eller med spekulativt formål. Novo Nordisk anvender et fuldt integreret finans- og risikostyringssystem til styring af alle finansielle positioner. Alle finansielle positioner indregnes på 'marked-to-market'-basis, og finansielle risici opgøres ud fra almindeligt anerkendte standarder.

### Valutarisici

Valutarisici er den væsentligste finansielle risikofaktor for Novo Nordisk og har dermed betydelig indvirkning på Resultatopgørelsen, Anden totalindkomst, Balancen og Pengestrømsopgørelsen.

Det overordnede formål med valutarisikostyring er at reducere den kortsigtede negative effekt af valutakursudsving på indtjening og pengestrømme og dermed øge forudsigeligheden af de økonomiske resultater.

Hovedparten af Novo Nordisks omsætning er i EUR, USD, JPY, CNY, GBP og CAD. Derfor er Novo Nordisks valutarisiko mest væsentlig i USD, CNY, JPY, GBP og CAD, mens valutarisikoen i EUR anses for lav på grund af Danmarks fastkurspolitik overfor euroen.

Novo Nordisk kurssikrer eksisterende aktiver og forpligtelser i hovedvalutaer samt de forventede fremtidige pengestrømme op til maksimalt 24 måneder. I løbet af 2013 varierede afdækningsperioderne for USD, JPY, CNY, GBP og CAD mellem 8 og 14 måneder. Kurssikring er baseret på forventningerne til fremtidige valutakurser og foretages primært gennem valutaterminsforretninger og valutaoptioner med samme udløbstidspunkt som de sikrede poster. De forventede pengestrømme vurderes løbende ud fra historiske pengestrømme, budgetter og månedlige salgsprognoser. Sikringens effektivitet vurderes løbende.

## 4.2 Finansielle risici (fortsat)

### Hovedvalutaer

Valutakurs pr. 100 DKK	USD	JPY	CNY	GBP	CAD
<b>2013</b>					
Gennemsnit	562	5,77	91	878	545
Ultimo	541	5,14	89	892	505
Ændring	(4,4%)	(21,8%)	(2,2%)	(2,3%)	(11,2%)
<b>2012</b>					
Gennemsnit	579	7,27	92	918	580
Ultimo	566	6,57	91	913	569
Ændring	(1,6%)	(11,5%)	0,0%	2,6%	1,1%

De finansielle kontrakter, der eksisterer ved slutningen af året, dækker de forventede fremtidige pengestrømme for følgende antal måneder:

	2013	2012
USD	12 måneder	12 måneder
JPY	14 måneder	13 måneder
CNY <sup>1</sup>	12 måneder	12 måneder
GBP	12 måneder	12 måneder
CAD	10 måneder	8 måneder

1. USD anvendes som proxy ved sikring af Novo Nordisks valutarisiko overfor CNY.

#### Følsomhed på hovedvalutaer:

Et udsving på 5% i de følgende valutaer vil påvirke Novo Nordisks resultat af primær drift med ca.:

Mio. kr.	Estimeret for 2014	2013
USD	1.300	975
JPY	145	200
CNY	220	110
GBP	75	85
CAD	60	55

Tabellen nedenfor viser effekten på de finansielle instrumenters påvirkning af Anden totalindkomst og Resultatopgørelsen, hvis alle andre valutaer henholdsvis steg eller faldt 5% mod EUR og DKK:

Mio. kr.	5% stigning i alle valutaer overfor DKK og EUR	5% fald i alle valutaer overfor DKK og EUR
<b>2013</b>		
Anden totalindkomst	(1.318)	1.397
Resultatopgørelse	(76)	54
<b>I alt</b>	<b>(1.394)</b>	1.451
<b>2012</b>		
Anden totalindkomst	(1.313)	1.376
Resultatopgørelse	(117)	106
<b>I alt</b>	<b>(1.430)</b>	1.482

De finansielle instrumenter inkluderet i valutakursfølsomhedsanalysen er koncernens likvide beholdninger, varedebitorer og leverandørgæld, kort- og langfristede gældsforpligtelser, kort- og langfristede finansielle investeringer, valutaterminskontrakter og valutaoptioner.

Der inkluderes ikke forventede valutatransaktioner, investeringer og anlægsaktiver.

### Renterisici

Udsving i renteniveauet har en effekt på Novo Nordisks finansielle instrumenter. Ved udgangen af 2013 ville en stigning i renteniveauet på 1 procentpoint alt andet lige mindske værdien af Novo Nordisks finansielle instrumenter med 20 mio. kr. (mindske dagsværdien med 20 mio. kr. i 2012).

De finansielle instrumenter inkluderet i følsomhedsanalysen består af letomsættelige værdipapirer samt kort- og langfristede lån. Valutaterminskontrakter og valutaoptioner indgår ikke grundet den begrænsede effekt, en parallel ændring i renteniveau i alle valutaer har på disse instrumenter.

### Likviditetsrisici

Novo Nordisk sikrer et tilstrækkeligt likviditetsberedskab ved en kombination af likviditetsstyring, likvide værdipapirer og ikke-garanterede og garanterede kreditfaciliteter. Novo Nordisk anvender cash pools til optimering og centralisering af likviditetsstyringen.

### Kreditrisici

Kreditrisiko opstår, når der er mulighed for, at transaktionsmodparten misligholder deres forpligtelser, hvilket kan føre til tab for koncernen. Novo Nordisk vurderer sin maksimale kreditrisiko på finansielle modparten til at være 15.990 mio. kr. (2012: 17.036 mio. kr.). Yderligere vurderer Novo Nordisk sin maksimale kreditrisiko på Varedebitorer, Andre tilgodehavender eksklusiv forudbetalinger og Øvrige finansielle aktiver til at være 12.802 mio. kr. (2012: 11.539 mio. kr.). Se note 4.6 for nærmere oplysninger om koncernens samlede finansielle aktiver.

For at styre og begrænse kreditrisikoen på finansielle modparten indgår Novo Nordisk kun afledte finansielle kontrakter og pengemarkedsindskud med modparten, der har en tilfredsstillende langsigtet kreditvurdering fra to ud af tre udvalgte kreditbureauer, Standard & Poor's, Moody's og Fitch. Hertil kommer maksimale kreditgrænser for hver modpart, hvilket begrænser den samlede kreditrisiko. Kreditrisikoen på obligationer er begrænset, da investeringer foretages i likvide obligationer med høj kreditvurdering. Tabellen nedenfor viser Novo Nordisks kreditrisiko på likvide beholdninger, letomsættelige værdipapirer og afledte finansielle instrumenter.

#### Kreditrisikoanalyse af likvide beholdninger, letomsættelige værdipapirer og afledte finansielle instrumenter (dagsværdi)

Mio. kr.	Likvide beholdninger	Værdipapirer <sup>1</sup>	Afledte finansielle instrumenter	I alt
<b>2013</b>				
AAA-interval		2.726		2.726
AA-interval	6.497	1.013	544	8.054
A-interval	3.999		977	4.976
BBB-interval	141			141
Ikke-ratede eller under BBB-interval	91	2		93
<b>I alt</b>	<b>10.728</b>	<b>3.741</b>	<b>1.521</b>	<b>15.990</b>
<b>2012</b>				
AAA-interval		4.544		4.544
AA-interval	6.930		466	7.396
A-interval	4.011		180	4.191
BBB-interval	469		285	754
Ikke-ratede eller under BBB-interval	143	8		151
<b>I alt</b>	<b>11.553</b>	<b>4.552</b>	<b>931</b>	<b>17.036</b>

1. Den effektive rente på obligationsbeholdningen er 0,41% (0,73% i 2012).

## 4.2 Finansielle risici (fortsat)

Kreditrisikoen vedrørende Varedebitorer og Andre tilgodehavender og forudbetalinger er mindre væsentlig, da Novo Nordisk ikke har nogen betydelig koncentration af kreditrisiko, da eksponeringen er spredt over et stort antal modparter og kunder. Novo Nordisk har dog grundet den økonomiske uro i eurozonen fortsat fokus på udviklingen i Varedebitorer i denne region. Ligeledes fortsætter Novo Nordisk med nøje at overvåge kreditrisikoen i Region International Operations grundet stigningen i omsætningen og den lave kreditvurdering på mange af landene i denne region.

Se note 2.2 for en opdeling af nedskrivninger til tab på varedebitorer på geografiske segmenter.

### Kapitalstruktur

Novo Nordisks kapitalstruktur er karakteriseret ved en betydelig egenkapitalandel. Dette er i overensstemmelse med den generelle kapitalstruktur i lægemiddelbranchen og afspejler de langsigtede investeringer i en branche med en udviklingstid for nye produkter på mere end 10 år. Novo Nordisks egenkapitalandel, beregnet som egenkapital i forhold til passiver i alt, var 60,5% ved udgangen af året (61,9% ved udgangen af 2012).

## 4.3 Afledte finansielle instrumenter

### Regnskabspraksis

Afledte finansielle instrumenter anvendes til at afdække markedsrisici. Ingen instrumenter er anskaffet med henblik på spekulation. Ikke alle afledte finansielle instrumenter er imidlertid sikringsinstrumenter.

Novo Nordisk anvender valutaterminskontrakter og valutaoptioner til at sikre forventede transaktioner, aktiver og forpligtelser. På nuværende tidspunkt er nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder ikke sikret.

Ved kontraktens indgåelse klassificerer Novo Nordisk hvert enkelt afledt finansielt instrument, der opfylder definitionen på et sikringsinstrument, som:

- sikring af dagsværdien af indregnede aktiver, forpligtelser eller bindende tilsagn (sikring af dagsværdi) eller
- sikring af dagsværdien af en forventet finansiell transaktion (sikring af pengestrømme).

Alle kontrakter indregnes første gang til dagsværdi og efterfølgende til dagsværdi baseret på de gældende købskurser på balancedagen.

Værdireguleringer af dagsværdisikring indregnes i Resultatopgørelsen sammen med eventuelle reguleringer af det sikrede aktivs eller den sikrede forpligtelses værdi, som vedrører den sikrede risiko.

Værdireguleringer af pengestrømssikring indregnes direkte i Anden totalindkomst, hvis sikringen er effektiv. De akkumulerede værdireguleringer af disse kontrakter flyttes fra Anden totalindkomst til Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger i Resultatopgørelsen, når den sikrede transaktion er indregnet i Resultatopgørelsen.

Novo Nordisk anvender desuden valutaoptioner til sikring af forventede transaktioner. Valutaoptioner indregnes første gang til kostpris, hvilket svarer til dagsværdien af betalte vederlag, og omvurderes efterfølgende til dagsværdien på balancedagen. Den akkumulerede værditilpasning af den indre værdi af valutaoptioner, for hvilke regnskabsmæssig sikring er anvendt, overføres fra Anden totalindkomst til Resultatopgørelsen som en ændringstilpasning under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger, når transaktionen af den regnskabsmæssige sikring er indregnet i Resultatopgørelsen. Gevinster og tab på valutaoptioner, som ikke opfylder betingelserne for behandling som regnskabsmæssig sikring, indregnes direkte i Resultatopgørelsen under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger.

Dagsværdien af afledte finansielle instrumenter fastlægges ud fra noterede markedspriser for finansielle instrumenter, der handles i et aktivt marked. Hvis der er et aktivt marked, fastlægges dagsværdien ud fra den senest observerede markedskurs på balancedagen.

Hvis et finansielt instrument er noteret på et marked, der ikke er aktivt, fastsætter Novo Nordisk værdien ud fra den seneste handelskurs. Dagsværdien reguleres, så den afspejler efterfølgende ændringer i markedsforholdene, f.eks. ved at tage højde for handler med lignende finansielle instrumenter, der formodes at være foretaget på et normalt forretningsmæssigt grundlag.

Hvis der ikke findes et aktivt marked, fastsættes dagsværdien af standardiserede, enkle finansielle instrumenter som valutaterminskontrakter, rente- og valutaswaps og unoterede obligationer på grundlag af almindeligt anerkendte værdiansættelsesmetoder. Der anvendes markedsbaserede parametre til at fastsætte dagsværdien.

Når et sikringsinstrument udløber eller sælges, eller når et instrument ikke længere opfylder betingelserne for behandling som regnskabsmæssig sikring, skal eventuelle akkumulerede gevinster eller tab, der indgår i egenkapitalen, forblive i egenkapitalen og først indregnes på det tidspunkt, hvor den forventede transaktion indregnes i Resultatopgørelsen. Når en forventet transaktion ikke længere forventes at finde sted, overføres de akkumulerede gevinster eller tab, som hidtil er indregnet i Anden totalindkomst, straks til Resultatopgørelsen under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger.

## 4.3 Afledte finansielle instrumenter (fortsat)

### Sikringsaktiviteter

Mio. kr.	2013			2012		
	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
Terminskontrakter, sikring af pengestrømme	26.982	1.104		25.639	732	
Valutaoptioner, sikring af pengestrømme	2.195	148		2.755	134	
Terminskontrakter, sikring af dagsværdi	3.508	365		2.521	95	48
<b>Sikringsaktiviteter i alt</b>	<b>32.685</b>	<b>1.617</b>	<b>-</b>	<b>30.915</b>	<b>961</b>	<b>48</b>
Derivaterne er indregnet i:						
Afledte finansielle instrumenter (kortfristede aktiver)		1.521			931	
Afledte finansielle instrumenter (kortfristede gældsforpligtelser)			-			48
Egenkapital, Andre reserver		96			30	

### Præsentation i Resultatopgørelsen og Anden totalindkomst

Mio. kr.	2013		2012	
	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
Pengestrømssikring, hvor regnskabsmæssig sikring ikke anvendes	19		19	
Dagsværdisikring	365		95	48
Dagsværdireguleringer i Resultatopgørelsen i alt	384	-	114	48
Pengestrømssikring, hvor regnskabsmæssig sikring anvendes	1.233		847	
Dagsværdireguleringer i Anden totalindkomst i alt	1.233	-	847	-
<b>Dagsværdireguleringer i alt</b>	<b>1.617</b>	<b>-</b>	<b>961</b>	<b>48</b>

### Sikring af forventede transaktioner (sikring af pengestrømme)

Mio. kr.	2013			2012		
	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
<b>Sikring af forventede transaktioner, der opfylder kriterierne for behandling som regnskabsmæssig sikring</b>						
USD	22.020	742		19.939	409	
JPY, GBP og øvrige valutaer	4.962	362		5.700	323	
Terminskontrakter i alt (forventede pengestrømme)	26.982	1.104	-	25.639	732	-
USD	1.739	33		2.402	72	
JPY	456	96		353	43	
Valutaoptioner i alt (forventede pengestrømme)	2.195	129	-	2.755	115	-
Sikring af forventede transaktioner i alt	29.177	1.233	-	28.394	847	-
<b>Sikring af andre forventede transaktioner, hvor regnskabsmæssig sikring ikke anvendes</b>						
Valutaoptioner, hvor regnskabsmæssig sikring ikke anvendes	-	19	-	-	19	-
<b>Sikring af forventede transaktioner i alt</b>	<b>29.177</b>	<b>1.252</b>	<b>-</b>	<b>28.394</b>	<b>866</b>	<b>-</b>

## 4.3 Afledte finansielle instrumenter (fortsat)

### Sikring af aktiver og forpligtelser (sikring af dagsværdi)

Mio. kr.	2013			2012		
	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
USD	1.355	141	–	698		30
JPY, GBP og øvrige valutaer	2.153	224	–	1.823	95	18
<b>Terminkontrakter i alt</b>	<b>3.508</b>	<b>365</b>	<b>–</b>	<b>2.521</b>	<b>95</b>	<b>48</b>

Ovenstående tabel viser dagsværdien af koncernens sikring af dagsværdi for 2013 og 2012 fordelt på sikringsinstrumenter og hovedvalutaer. Alle ændringer i dagsværdi er indregnet i Resultatopgørelsen og beløber sig til en nettogevinst på 365 mio. kr. i 2013 (en nettogevinst på 47 mio. kr. i 2012). Da sikringerne er meget effektive, svarer nettogevinst eller -tab på de sikrede poster til nettotab eller -gevinst på sikringsinstrumenterne.

De finansielle kontrakter ved årets udgang sikrer valutarisikoen på aktiver og forpligtelser i koncernens hovedvalutaer, bortset fra DKK og EUR. Kontrakt beløbet for andre valutaer ved årets slutning er af JPY for 539 mio. kr. (444 mio. kr. i 2012), GBP for 449 mio. kr. (365 mio. kr. i 2012), øvrige valutaer består af AUD for 525 mio. kr. (475 mio. kr. i 2012), CAD for 208 mio. kr. (138 mio. kr. i 2012) samt PLN for 432 mio. kr. (401 mio. kr. i 2012).

## 4.4 Likvider, kapitalberedskab og frie pengestrømme

### Regnskabspraksis

Likvider består af likvide beholdninger fratrukket bankkreditter. Kapitalberedskabet består af likvider, letomsættelige værdipapirer med en oprindelig løbetid på mindre end tre måneder og uudnyttede garanterede kreditfaciliteter, der udløber om mere end et år. Pengestrømsopgørelsen præsenteres efter den indirekte metode, der tager udgangspunkt i Årets resultat.

Mio. kr.	2013	2012	2011
<b>Likvider</b>			
Likvide beholdninger (note 4.2)	10.728	11.553	13.408
Bankkreditter	(215)	(500)	(351)
<b>Likvider i alt</b>	<b>10.513</b>	<b>11.053</b>	<b>13.057</b>
<b>Finansielt beredskab</b>			
Likvider	10.513	11.053	13.057
Letomsættelige værdipapirer	3.741	4.552	4.094
Uudnyttede garanterede kreditfaciliteter <sup>1</sup>	4.849	4.849	4.832
<b>Finansielt beredskab i alt</b>	<b>19.103</b>	<b>20.454</b>	<b>21.983</b>

1. Den uudnyttede garanterede kreditfacilitet på 650 mio. EUR i 2013, 2012 og 2011 er garanteret af en række udenlandske banker. Kreditfaciliteten udløber i 2016.

### Frie pengestrømme

Pengestrømme fra driftsaktivitet	25.942	22.214	21.374
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	(2.773)	(4.070)	(3.459)
Nettokøb af letomsættelige værdipapirer	(811)	501	197
<b>Frie pengestrømme<sup>2</sup></b>	<b>22.358</b>	<b>18.645</b>	<b>18.112</b>

2. Ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal: for en definition henvises til s. 93.

## 4.5 Ændring i arbejdskapital

### Regnskabspraksis

Arbejdskapital er defineret som kortfristede aktiver fratrukket kortfristede gældsforpligtelser. Arbejdskapitalen angiver, hvor mange likvide aktiver Novo Nordisk har til rådighed for forretningen.

### Ændring i arbejdskapitalen

Mio. kr.	2013	2012	2011
Varedebitorer	(1.268)	(290)	(849)
Andre tilgodehavender og forudbetalinger	251	(329)	27
Varebeholdninger	(9)	(110)	256
Leverandørgæld	233	568	385
Andre forpligtelser	404	448	580
Valutakursreguleringer	124	(13)	35
<b>Ændring i arbejdskapitalen</b>	<b>(265)</b>	<b>274</b>	<b>434</b>

## 4.6 Finansielle aktiver og forpligtelser

### Regnskabspraksis

Afhængig af formålet med den enkelte investering klassificerer Novo Nordisk investeringer i følgende kategorier:

- Finansielle aktiver disponible for salg
- Udlån og tilgodehavender
- Finansielle aktiver målt til dagsværdi i Resultatopgørelsen (afledte finansielle instrumenter).

Ledelsen fastsætter klassifikationen af investeringerne ved første indregning og revurderer denne ved hver balancedag, hvis det er tilladt og nødvendigt.

#### Indregning og måling

Køb og salg af investeringer indregnes på afregningstidspunktet. Investeringer indregnes første gang til dagsværdi.

Finansielle aktiver disponible for salg og finansielle aktiver målt til dagsværdi indregnes efterfølgende til dagsværdi. Udlån og tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode.

Dagsværdien oplyses separat for hver kategori af finansielle instrumenter på balancedagen.

#### Ophør af indregning

Indregning af investeringer ophører, når retten til at modtage pengestrømme fra investeringerne er udløbet eller er blevet overdraget, og Novo Nordisk har overdraget alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten.

#### Finansielle aktiver disponible for salg

Finansielle aktiver disponible for salg består af kapitalandele og letomsættelige værdipapirer. Kapitalandele indregnes i Øvrige finansielle aktiver, medmindre ledelsen har til hensigt at afhænde investeringen indenfor et år efter balancedagen. I dette tilfælde indregnes den kortfristede del under Andre tilgodehavender og forudbetalinger.

Urealiserede gevinster og tab i forbindelse med ændringer i dagsværdien af finansielle aktiver, der er klassificeret som disponible for salg, indregnes i Anden totalindkomst. Når finansielle aktiver, der er klassificeret som disponible for salg, sælges eller nedskrives, medtages de akkumulerede dagsværdireguleringer i Resultatopgørelsen.

Dagsværdien af noterede værdipapirer (inklusive letomsættelige værdipapirer) opgøres ud fra aktuelle købspriser på balancedagen. Finansielle aktiver, for hvilke der ikke er et aktivt marked, indregnes til dagsværdi baseret på en værdiansættelsesmodel eller til kostpris, hvis det ikke er muligt at anvende nogen pålidelig værdiansættelsesmodel.

#### Udlån og tilgodehavender

Udlån og tilgodehavender er ikke-afledte finansielle aktiver med faste eller bestemmelige betalinger, som ikke er noteret på et aktivt marked. Hvis de forventes at blive inddrevet indenfor et år (eller i Novo Nordisks normale driftscyklus, hvis længere), klassificeres de som kortfristede aktiver. Ellers indregnes de som langfristede aktiver.

Varedebitorer samt Andre tilgodehavender indregnes første gang til dagsværdi og efterfølgende til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode, fratrukket nedskrivninger. Der foretages nedskrivning af Varedebitorer, når der er en objektiv indikation af, at Novo Nordisk ikke vil kunne inddrive alle forfaldne beløb i henhold til de oprindelige vilkår.

Nedskrivninger fratrækkes den regnskabsmæssige værdi af Varedebitorer og indregnes i Resultatopgørelsen under Salgs- og distributionsomkostninger. Når et tilgodehavende ikke kan inddrives, afskrives beløbet. Hvis tidligere afskrevne beløb inddrives efterfølgende, modregnes beløbet i Salgs- og distributionsomkostninger i Resultatopgørelsen.

### Finansielle aktiver fordelt efter kategori

Mio. kr.	Finansielle aktiver disponible for salg til dagsværdi	Finansielle aktiver til dagsværdi indregnet i Resultatopgørelsen	Udlån og tilgodehavender	Likvide beholdninger	I alt
<b>2013</b>					
Øvrige finansielle aktiver	175		376		551
Varedebitorer (note 3.4)			10.907		10.907
Andre tilgodehavender (note 3.5)			2.454		2.454
– eksklusive forudbetalinger (note 3.5)			(1.110)		(1.110)
Letomsættelige værdipapirer (obligationer) (note 4.2)	3.741				3.741
Afledte finansielle instrumenter (note 4.3)		1.521			1.521
Likvide beholdninger (note 4.4)				10.728	10.728
<b>Finansielle aktiver i alt fordelt efter kategori</b>	<b>3.916</b>	<b>1.521</b>	<b>12.627</b>	<b>10.728</b>	<b>28.792</b>
Finansielle aktiver i alt fordelt efter kategori, 2012	4.699	931	11.392	11.553	28.575

## 4.6 Finansielle aktiver og forpligtelser (fortsat)

### Finansielle forpligtelser fordelt efter kategori

Mio. kr.	Finansielle forpligtelser til dagsværdi indregnet i Resultatopgørelsen	Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	Finansielle forpligtelser til dagsværdi indregnet i Anden totalindkomst	I alt
<b>2013</b>				
Kortfristede gældsforpligtelser		215		215
Leverandørgæld		4.092		4.092
Andre forpligtelser (note 3.8)		9.386		9.386
– eksklusive skyldig moms og afgifter (note 3.8)		(761)		(761)
<b>Finansielle forpligtelser i alt fordelt efter kategori<sup>2</sup></b>	–	12.932	–	<b>12.932</b>
<b>2012</b>				
Kortfristede gældsforpligtelser		500		500
Leverandørgæld		3.859		3.859
Andre forpligtelser (note 3.8)		8.982		8.982
– eksklusive skyldig moms og afgifter (note 3.8)		(703)		(703)
Afledte finansielle instrumenter (note 4.3)	48			48
<b>Finansielle forpligtelser i alt fordelt efter kategori<sup>2</sup></b>	48	12.638	–	<b>12.686</b>

2. Alle finansielle forpligtelser forfalder indenfor et år.

For en beskrivelse af kreditværdigheden af finansielle aktiver såsom Varedebitorer, Likvide beholdninger og Letomsættelige værdipapirer, Kortfristede gældsforpligtelser og Afledte finansielle instrumenter henvises til note 4.2 og 4.3.

### Måling af dagsværdi efter hierarki

Mio. kr.	2013	2012
Data fra aktivt marked	3.908	4.625
Direkte eller indirekte observerbare markedsdata	1.521	931
Ikke baseret på observerbare markedsdata	8	74
<b>Samlede finansielle aktiver til dagsværdi</b>	<b>5.437</b>	5.630
Data fra aktivt marked	–	–
Direkte eller indirekte observerbare markedsdata	–	48
Ikke baseret på observerbare markedsdata	–	–
<b>Finansielle forpligtelser i alt til dagsværdi</b>	<b>–</b>	48

Finansielle aktiver og forpligtelser til dagsværdi kan til brug for opgørelse af dagsværdier opdeles efter hierarki. Der har ikke været transaktioner mellem kategorierne 'Data fra aktivt marked' og 'Indirekte eller direkte observerbare markedsdata' i løbet af 2013 og 2012.

## 4.7 Finansielle indtægter og omkostninger

### Regnskabspraksis

Aktiviteterne i relation til finansielle aktiver og forpligtelser samt låntagning genererer de finansielle indtægter og omkostninger i Novo Nordisk. I 2012 blev 'Andel af resultat i associerede virksomheder' reklassificeret som en del af finansielle indtægter præsenteret som 'Indtægter fra øvrige finansielle aktiver'. De finansielle poster i Resultatopgørelsen vedrører hovedsageligt valutakurselementer og kan specificeres som vist nedenfor:

### Finansielle indtægter

Mio. kr.	2013	2012	2011
Renteindtægter	56	124	274
Valutakursgevinster på terminkontrakter (netto)	822	–	240
Pengestrømsikring overført fra Anden totalindkomst (netto)	809	–	–
Indtægter fra øvrige finansielle aktiver	15	1	–
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>1.702</b>	125	514

### Finansielle omkostninger

Mio. kr.	2013	2012	2011
Renteomkostninger	55	58	275
Valutakurstab (netto)	435	161	256
Valutakurstab på terminkontrakter (netto)	–	39	1.276
Valutakurstab på valutaoptioner (netto)	50	147	200
Tab på værdipapirer mv.	20	118	27
Andre finansielle omkostninger	96	83	99
Pengestrømsikring overført fra Anden totalindkomst (netto)	–	1.182	(1.170)
<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>656</b>	1.788	963

## Sektion 5

### Øvrige noter

Denne sektion indeholder noter, der som udgangspunkt er lovpligtige eller anses for mindre betydningsfulde for forståelsen af Novo Nordisks finansielle resultater. Herudover findes en liste over virksomhederne i Novo Nordisk-koncernen.

## 5.1 Aktiebaseret aflønning

### Regnskabspraksis

#### Aktiebaseret aflønning

Novo Nordisk har egenkapitalafregnede, aktiebaserede aflønningsordninger. Dagsværdien af det arbejde, medarbejderne udfører til gengæld for at få tildelt optioner eller aktier, indregnes som en omkostning og fordeles over optjeningsperioden.

Det samlede beløb, der omkostningsføres over optjeningsperioden, fastsættes på baggrund af dagsværdien af de tildelte optioner eller aktier, eksklusiv virkningen af eventuelle ikke-markedsbestemte optjeningsbetingelser. Dagsværdien fastsættes på tildelingstidspunktet. Ikke-markedsbestemte optjeningsbetingelser indgår i forudsætningerne om, hvor mange optioner eller aktier medarbejderne forventes at optjene. Novo Nordisk revurderer ved hver balancedag sit skøn over, hvor mange optioner eller aktier der forventes at blive optjent. Novo Nordisk indregner eventuelle virkninger af denne revurdering af de oprindelige skøn i Resultatopgørelsen og regulerer tilsvarende Egenkapitalen (ændring af provenu) over den resterende optjeningsperiode. Reguleringer, der vedrører tidligere år, indregnes i Resultatopgørelsen i det år, reguleringen finder sted.

#### Aktiebaseret aflønning

##### Indregnet i Resultatopgørelsen

Mio. kr.	2013	2012	2011
Betingede aktier til medarbejdere	188	50	96
Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning (koncerndirektion og øvrige direktører) <sup>1</sup>	51	73	57
Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning og aktieoptioner (øvrige ledende medarbejdere) <sup>2</sup>	170	185	166
<b>Aktiebaseret aflønning indregnet i Resultatopgørelsen</b>	<b>409</b>	<b>308</b>	<b>319</b>

1. Årets omkostning afspejler den fulde værdi ved lanceringen af årets program.

2. Årets omkostning afspejler værdien ved lanceringen af de seneste fire programmer, fordelt over fire år.

#### Betingede aktier til medarbejdere

I 2008 og 2010 blev et generelt medarbejderaktieprogram implementeret. Udenfor Danmark bestod programmet af betingede aktier. Omkostningerne for 2008-programmet blev amortiseret over perioden 2008–2011. Omkostningerne fra 2010-programmet er amortiseret over perioden 2010–2013.

I forbindelse med Novo Nordisks 90 års jubilæum i 2013 blev alle selskabets medarbejdere (eksklusiv NNE Pharmaplan og NNIT) tilbudt 100 betingede aktier. En betinget aktie giver ret til at modtage én Novo Nordisk B-aktie vederlagsfrit den 1. april 2016 på betingelse af fortsat ansættelse og en gennemsnitlig årlig omsætningsvækst på mindst 5% pr. år målt i danske kroner opgjort i perioden 2012–2015. Omkostningerne for ordningen udgør i alt 440 mio. kr. og vil blive amortiseret over perioden 2013–2016 med 135 mio. kr. årligt.

#### Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning

For en detaljeret beskrivelse af ordningen henvises til 'Aflønning' på s. 49–51.

#### Koncerndirektion og øvrige direktører

Bestyrelsen har den 29. januar 2014 godkendt etableringen af en fælles pulje til medlemmer af koncerndirektionen og øvrige direktører for regnskabsåret 2013 ved allokering af i alt 254.417 Novo Nordisk B-aktier. Denne allokering svarer til gennemsnitligt 4,75 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. medlem af koncerndirektionen og 4,2 måneders fast grundløn for øvrige direktører, svarende til en værdi ved ordningens lancering på 51 mio. kr. Beløbet er omkostningsført i 2013. Den anvendte aktiekurs var gennemsnitskursen (202,40 kr.) for Novo Nordisks B-aktier på NASDAQ OMX Copenhagen i perioden 31. januar til 14. februar 2013. Baseret på deltagernes sammensætning ved etablering af den fælles pulje vil ca. 40% af puljen blive tildelt koncerndirektionen og 60% øvrige direktører.

Aktier allokeret til fællespuljen for 2010 (842.880 stk.) blev frigivet til de individuelle deltagere i forbindelse med bestyrelsens godkendelse af årsrapporten for 2013 og efter offentliggørelsen af årets finansielle resultater den 30. januar 2014. De tildelte aktier svarer til værdien ved ordningens lancering på 64 mio. kr., som blev omkostningsført i 2010.

#### Øvrige ledende medarbejdere

Gruppen af øvrige ledende medarbejdere har en aktiebaseret incitamentsordning med tilsvarende resultatkræfter. I 2013 fik denne gruppe allokeret 622.190 aktier til en fællespulje.

Aktier allokeret til fællespuljen for 2010 (2.744.680 stk.) blev frigivet til de individuelle deltagere den 30. januar 2014 i forbindelse med bestyrelsens godkendelse af årsrapporten for 2013 og efter offentliggørelsen af årets finansielle resultater den 30. januar 2014. De tildelte aktier svarer til værdien ved ordningens lancering på 208 mio. kr. fordelt over årene 2010–2013. Antallet af frigivne aktier (2.475.090), er lavere end det antal aktier, der oprindeligt blev allokeret til aktiepuljen, fordi nogle deltagere har forladt virksomheden, før ordningens betingelser for frigivelse var opfyldt.

#### Aktieoptioner

Siden 2006 er der ikke tildelt optioner, da den langsigtede incitamentsordning fra 2007 og fremover er aktiebaseret.

Aktieoptionerne fra 2005–2006 kunne udnyttes tre år efter udstedelsen og udløber efter otte år. Udnyttelseskursen for optioner, der er tildelt ud fra præstationsmål vedrørende regnskabsårene 2005–2006, svarer til børskursen på Novo Nordisks B-aktier på tidspunktet for optionsordningens etablering. Optionerne kan kun afregnes i aktier. Hver option giver ret til køb af én Novo Nordisk B-aktie.



## 5.1 Aktiebaseret aflønning (fortsat)

### Forudsætninger

Markedsværdien af Novo Nordisks B-aktieoptioner er beregnet ved brug af Black-Scholes-modellen til værdiansættelse af optioner.

Den forventede volatilitet beregnes som et års historisk gennemsnit af de daglige udsving.

De anvendte forudsætninger fremgår af tabellen nedenfor:

	2013	2012	2011
Optionens forventede løbetid i år (gennemsnit)	1	1	2
Forventet volatilitet	21%	21%	23%
Forventet udbytte pr. aktie (kr.)	4,50	3,60	2,80
Risikofri rente (baseret på danske statsobligationer)	0,14%	0,00%	0,20%
Markedsværdi af en Novo Nordisk B-aktie ved årets udgang (kr.)	198,80	183,30	132,00

### Udestående betingede aktier

	2013	2012
Udestående ved årets begyndelse	12.374.845	13.913.515
Frigivne betingede aktier til medarbejdere	(1.356.000)	(5.750)
Frigivne aktier fra ledelsens 2009 fællespulje	(3.529.670)	(3.275.030)
Annulerede aktier fra ledelsens fællespulje	(207.410)	(340.155)
Tildelte betingede aktier – NNIT	–	35.300
Tildelte betingede aktier til medarbejdere	2.370.000	–
Aktier allokeret til ledelsens fællespulje	876.607	2.046.965
<b>Udestående ved årets slutning</b>	<b>10.528.372</b>	12.374.845

### Udestående aktieoptioner, der kan udnyttes

	2013	2012
Udestående ved årets begyndelse	5.040.700	9.534.920
Udnyttet	(2.017.700)	(4.175.470)
Annuleret	(221.080)	(318.750)
<b>Udestående ved årets slutning</b>	<b>2.801.920<sup>1</sup></b>	5.040.700 <sup>1</sup>

1. Den gennemsnitlige udnyttelseskurs pr. option (eksklusive betingede aktier) udgør 34 kr. (26 kr. i 2012), og den beregnede dagsværdi pr. option udgør 161 kr. (152 kr. i 2012).

### Udestående betingede aktier og aktieoptioner, der kan udnyttes

	Udstedt <sup>2</sup>	Frigivet	Annuleret	Udestående	Beløb (mio. kr.)	Udnyttelsestidspunkt
<b>Betingede aktier til medarbejdere<sup>1</sup></b>						
2010 Betingede aktier	1.356.000	(1.356.000)	–	–		1/12/13
2012 Betingede aktier – NNIT	35.300	–	–	35.300		1/12/14
2013 Betingede aktier	2.370.000	–	–	2.370.000		1/04/16
Udestående betingede aktier til medarbejdere ved udgangen af 2013	3.761.300	(1.356.000)	–	2.405.300		
<b>Aktier allokeret til fællespuljen for koncerndirektion og øvrige direktører<sup>1</sup></b>						
2010 Aktier allokeret til fællespulje	842.880	–	–	842.880	64	30/1/14
2011 Aktier allokeret til fællespulje	448.560	–	–	448.560	57	1. kv. 2015
2012 Aktier allokeret til fællespulje	487.730	–	–	487.730	73	1. kv. 2016
2013 Aktier allokeret til fællespulje <sup>3</sup>	254.417	–	–	254.417	51	1. kv. 2017
Udestående aktier i fællespuljen for koncerndirektion og øvrige direktører	2.033.587	–	–	2.033.587		
<b>Aktier allokeret til fællespuljen for øvrige ledende medarbejdere<sup>1</sup></b>						
Fællespulje relateret til tidligere år, ikke frigivet	69.640	–	–	69.640		
2010 Aktier allokeret til fællespulje	2.744.680	–	(269.590)	2.475.090	208	30/1/14
2011 Aktier allokeret til fællespulje	1.485.665	–	(86.565)	1.399.100	188	1. kv. 2015
2012 Aktier allokeret til fællespulje	1.559.235	–	(35.770)	1.523.465	234	1. kv. 2016
2013 Aktier allokeret til fællespulje <sup>3</sup>	622.190	–	–	622.190	126	1. kv. 2017
Udestående aktier i fællespuljen for øvrige ledende medarbejdere	6.481.410	–	(391.925)	6.089.485		

	Udstedt <sup>2</sup>	Udnyttet	Annuleret	Udestående	Udnyttelseskurs (kr.)	Udnyttelsesperiode
<b>Aktieoptioner, der kan udnyttes<sup>1</sup></b>						
2004 Aktieoptioner	8.094.160	(7.315.830)	(778.330)	–	26,8	31/01/08 – 30/01/13
2005 Aktieoptioner	8.202.340	(6.918.250)	(829.590)	454.500	30,6	31/01/09 – 30/01/14
2006 Aktieoptioner	11.145.420	(7.862.735)	(935.265)	2.347.420	35,0	31/01/10 – 30/01/15
Aktieoptioner, der kan udnyttes ved udgangen af 2013	27.441.920	(22.096.815)	(2.543.185)	2.801.920		
<b>Udestående ved udgangen af 2013</b>	<b>39.718.217</b>	<b>(23.452.815)</b>	<b>(2.935.110)</b>	<b>13.330.292</b>		

1. Sammenligningstal er tilpasset for at afspejle ændringen i stykstørrelsen fra 1 kr. til 0,20 kr. som følge af aktiesplittet den 2. januar 2014.

2. Alle betingede aktier, aktier allokeret til ledelsens fællespulje og aktieoptioner er sikret ved egne aktier.

3. Aktier i 2013-programmet er frigivet efter godkendelsen af Årsrapporten 2013 den 30. januar 2014.

## 5.1 Aktiebaseret aflønning (fortsat)

	Gennemsnitlig børskurs Kr.	Udnyttede aktie- optioner
31. januar – 14. februar	202,40	810.325
1. maj – 15. maj	197,90	243.000
8. august – 22. august	195,37	400.250
31. oktober – 14. november	187,82	564.125
Udnyttede aktieoptioner i alt <sup>1</sup>		2.017.700

1. Hertil blev 1.356.000 betingede aktier frigivet i fjerde kvartal 2013.

## 5.2 Ledelsens beholdning af Novo Nordisk-aktier og aktieoptioner

De interne regler for bestyrelsens, direktionens og visse Novo Nordisk-medarbejderes handel med Novo Nordisk-aktier tillader kun handel i en periode på 15 kalenderdage efter offentliggørelsen af hver kvartalsmeddelelse.

Ledelsens beholdning af aktier	Ved årets begyndelse	Tilført i året	Solgt/overført i året	Ved årets slutning	Markeds- værdi Mio. kr. <sup>1</sup>
Göran Ando	10.500	2.500		13.000	2,6
Bruno Angelici	2.500			2.500	0,5
Jeppe Christiansen	–			–	–
Henrik Gürtler	–			–	–
Liz Hewitt	2.000			2.000	0,4
Ulrik Hjulmand-Lassen	5.405			5.405	1,1
Thomas Paul Koestler	8.000			8.000	1,6
Anne Marie Kverneland	12.225		490	11.735	2,3
Søren Thuesen Pedersen	1.615			1.615	0,3
Hannu Ryöppönen	11.250			11.250	2,2
Stig Strøbæk	1.950			1.950	0,4
Bestyrelsen i alt	55.445	2.500	490	57.455	11,4
Lars Rebie Sørensen	274.850	78.820	28.820	324.850	64,6
Jesper Brandgaard	168.210	52.505	22.500	198.215	39,4
Lars Fruergaard Jørgensen	79.610	26.250	15.000	90.860	18,0
Lise Kingo	26.970	52.505	17.505	61.970	12,3
Jakob Riis	52.150	26.250	26.250	52.150	10,4
Kåre Schultz	285.120	52.505	17.625	320.000	63,6
Mads Krosgaard Thomsen	232.240	58.505	33.325	257.420	51,2
Koncerndirektionen i alt	1.119.150	347.340	161.025	1.305.465	259,5
Øvrige direktører	766.055	1.066.645	1.274.755	557.945	110,9
Samlet pulje for koncerndirektionen og øvrige direktører <sup>2</sup>	2.540.765	255.242	1.051.098	1.744.909 <sup>3</sup>	346,9
<b>I alt</b>	<b>4.481.415</b>	<b>1.671.727</b>	<b>2.487.368</b>	<b>3.665.774</b>	<b>728,7</b>

1. Beregning af markedsværdien ved årets slutning er baseret på aktiens børskurs på 198,80 kr. ved årets slutning.

2. Den årlige tildeling til den samlede pulje er låst i tre år, før den bliver overført til deltagere, der er ansat ved slutningen af hver treårsperiode. Baseret på opdelingen af deltagere ved oprettelsen af den samlede pulje bliver ca. 40% af puljen tildelt medlemmerne af koncerndirektionen og ca. 60% andre medlemmer af direktionen. I den låste periode kan den samlede pulje potentielt set blive reduceret som følge af en mindre værdiskabelse end planlagt i de følgende år.

3. Den samlede pulje inkluderer 2010 program frigivet den 30. januar 2014 og omfatter ikke 288.678 aktier, som er allokert til fratrådte medlemmer af ledelsen.

### Ledelsens beholdning af aktieoptioner

Aktieoptioner i Novo Nordisk	Ved årets begyndelse	Tilført i året	Ved årets slutning	Markeds- værdi <sup>4</sup> Mio. kr.
Koncerndirektionen	–	–	–	–
Øvrige direktører	283.375	121.875	161.500	26
<b>I alt</b>	<b>283.375</b>	<b>121.875</b>	<b>161.500</b>	<b>26</b>

4. Markedsværdien er beregnet ved brug af Black-Scholes modellen med de parametre, der eksisterede ved udgangen af det pågældende år.

## 5.3 Regulering for ikke-likvide driftsposter

Med henblik på præsentationen af pengestrømsopgørelsen er ikke-likvide driftsposter fra Resultatopgørelsen tilbageført for at identificere den aktuelle pengestrøms effekt herfra. Reguleringerne specificeres som følgende:

### Regulering for ikke-likvide driftsposter

Mio. kr.	2013	2012	2011
<i>Tilbageførsel af ikke-likvide poster fra Resultatopgørelsen</i>			
Selskabsskat (note 2.4)	7.355	6.379	4.828
Af- og nedskrivninger (note 3.1 og 3.2)	2.799	2.693	2.737
Renteindtægter og -omkostninger, netto (note 4.7)	(1)	(66)	1
Omkostninger til aktiebaseret aflønning (note 5.1)	409	308	319
Øvrige finansielle indtægter og omkostninger	–	–	4
<i>Ændringer af ikke-likvide poster fra Balancen</i>			
Stigning/(fald) i andre hensatte forpligtelser og pensionsforpligtelser (note 3.6 og 3.7)	858	1.339	1.467
<i>Øvrige reguleringer</i>			
(Gevinst)/tab ved salg af materielle aktiver	(1)	21	(3)
Urealiseret (gevinst)/tab på andre finansielle aktiver	(17)	43	28
Reklassifikation fra arbejdskapitalen (andre forpligtelser)	–	739	–
Øvrige, inklusive urealiserede kursforskelle mv.	(664)	(203)	(264)
<b>Regulering for ikke-likvide driftsposter i alt</b>	<b>10.738</b>	<b>11.253</b>	<b>9.117</b>

## 5.4 Forpligtelser

### Forpligtelser

De samlede kontraktlige forpligtelser og indregnede langfristede gældsforpligtelser kan specificeres således (betalinger opgjort efter forfaldstidspunkt):

#### 2013

Mio. kr.	Indenfor 1 år	1–3 år	3–5 år	Mere end 5 år	I alt
Pensionsforpligtelser	28	53	49	558	688
<i>Langfristede forpligtelser i alt indregnet i Balancen</i>	28	53	49	558	688
Operationel leasing <sup>1</sup>	924	1.452	1.072	2.426	5.874
Købsforpligtelser	1.969	369	44	–	2.382
Forsknings- og udviklingsforpligtelser	2.612	1.875	789	–	5.276
<i>Samlede forpligtelser, der ikke er indregnet i Balancen</i>	5.505	3.696	1.905	2.426	13.532
<b>Kontraktlige forpligtelser i alt</b>	5.533	3.749	1.954	2.984	<b>14.220</b>

#### 2012

Mio. kr.	Indenfor 1 år	1–3 år	3–5 år	Mere end 5 år	I alt
Pensionsforpligtelser	23	44	42	651	760
<i>Langfristede forpligtelser i alt indregnet i Balancen</i>	23	44	42	651	760
Operationel leasing <sup>1</sup>	881	1.311	884	1.968	5.044
Købsforpligtelser	1.955	1.241	34	–	3.230
Forsknings- og udviklingsforpligtelser	1.506	1.218	191	–	2.915
<i>Samlede forpligtelser, der ikke er indregnet i Balancen</i>	4.342	3.770	1.109	1.968	11.189
<b>Kontraktlige forpligtelser i alt</b>	4.365	3.814	1.151	2.619	<b>11.949</b>

1. Der er ingen væsentlige finansielle leasingforpligtelser i 2013 og 2012.

Operationelle leasingforpligtelser vedrører uopsigelige operationelle leasingaftaler, der primært er relateret til lokaler, firmabiler og kontorinventar. Ca. 62% af forpligtelserne vedrører leasingaftaler udenfor Danmark. Omkostninger til leasing var for 2013 og 2012 henholdsvis 1.175 mio. kr. og 1.100 mio. kr.

Købsforpligtelser vedrører primært kontraktlige forpligtelser i forbindelse med investeringer i materielle aktiver og købsaftaler vedrørende medicinsk udstyr og forbrugsvarer. Novo Nordisk forventer at finansiere disse forpligtelser gennem likvide beholdninger og pengestrømme fra driftsaktiviteten.

Forsknings- og udviklingsforpligtelser er forbundet med usikkerhed om, indenfor hvilken periode betalingerne forfalder, da en del af forpligtelserne er betinget af opnåelsen af bestemte milepæle. De angivne forfaldsperioder er baseret på ledelsens bedste skøn. Novo Nordisk er involveret i forsknings- og udviklingsprojekter med en række eksterne virksomheder. Størstedelen af forpligtelserne omfatter udfald af kardiovaskulær studier om Tresiba® vedrørende DEVOTE-programmet.

Mio. kr.	2013	2012
<b>Andre garantier</b>	<b>830</b>	635
Andre garantier relaterer sig primært til garantier udstedt af Novo Nordisk vedrørende lejede ejendomme		
<b>Sikkerhedsstillelse</b>	<b>230</b>	200
Grunde, bygninger og installationer mv. til regnskabsmæssig værdi		

### Verdensdiabetesfonden (World Diabetes Foundation)

På den ordinære generalforsamling i Novo Nordisk A/S i 2002 godkendte aktionærerne at yde en donation til Verdensdiabetesfonden (WDF), hvorved Novo Nordisk A/S forpligtede sig til årligt i en 10-årig periode fra 2001 at yde et bidrag til fonden på 0,25% af koncernens nettoinsulinomsætning i det foregående regnskabsår.

På generalforsamlingen i 2008 godkendte aktionærerne en yderligere donation til fonden udover den allerede eksisterende forpligtelse. Herved forpligtede Novo Nordisk sig til at yde en årlig donation til fonden i perioden 2011–2017 på 0,125% af koncernens nettoinsulinomsætning i det foregående regnskabsår.

De årlige donationer for 2012–2017 vil ikke overstige det laveste beløb af 80 mio. kr. eller 15% af Novo Nordisk A/S' skattepligtige indkomst i det pågældende regnskabsår.

I 2013 udgør donationen 64 mio. kr. (64 mio. kr. og 65 mio. kr. i henholdsvis 2012 og 2011), som er indregnet i Administrationsomkostninger i Resultatopgørelsen. Donationen i 2012 var inklusive en ekstra donation på 11 mio. kr. til støtte af forud fastlagte aktiviteter i WDF.

### Information vedrørende overtagelse af kontrol over Novo Nordisk

EU's overtagelsesdirektiv, der bl.a. er implementeret som en del af årsregnskabsloven, indeholder visse regler vedrørende børsnoterede selskaber om afgivelse af information, som kan være af interesse for markedet og potentielle købere af selskabet, særligt i relation til information om klausuler i forhold til overtagelse af kontrol ('change of control'-klausuler).

For information om ejerskabsstrukturen for Novo Nordisk henvises til 'Aktier og kapitalstruktur' på s. 44–45. For information om change of control-klausuler i relation til aktieoptionsprogrammer henvises til note 5.1, 'Aktiebaseret aflønning', og i relation til direktørkontrakter henvises til afsnittet 'Aflønning' på s. 49–51.

Novo Nordisk oplyser desuden, at koncernen ikke er part i væsentlige aftaler, som vil træde i kraft, blive ændret eller opsagt i forbindelse med en overtagelse af kontrol over koncernen, såfremt et overtagelsestilbud fremsættes.

## 5.5 Transaktioner med nærtstående parter

Novo Nordisk A/S kontrolleres af Novo A/S (registreret i Danmark), som ejer 25,5% af aktiekapitalen i Novo Nordisk A/S svarende til 74% af de samlede stemmerettigheder, eksklusiv egne aktier. Resten af aktierne ejes af en bred kreds afaktionærer. Det øverste moderselskab i koncernen er Novo Nordisk Fonden (registreret i Danmark). Begge selskaber anses for nærtstående parter.

Andre nærtstående parter omfatter Novozymes-koncernen og Xellia Pharmaceuticals som følge af fælles ejerskab, associerede virksomheder, medlemmer af disse virksomheders bestyrelser og direktioner samt Novo Nordisk A/S' ledelse.

I 2013 købte Novo Nordisk A/S 12.750.000 stk. B-aktier til en værdi af 2,5 mia. kr. af Novo A/S som led i aktietilbagekøbsprogrammet på 14,0 mia. kr. Aktierne blev købt til kurs 196,4 kr. pr. aktie, som var den beregnede gennemsnitlige markedskurs fra den 1. maj til den 3. maj 2013 i den periode, hvor det var tilladt at handle aktierne efter offentliggørelsen af selskabets resultat for 1. kvartal 2013.

I 2012 købte Novo Nordisk A/S 25.500.000 stk. B-aktier til en værdi af 4,2 mia. kr. af Novo A/S som led i aktietilbagekøbsprogrammet på 12,0 mia. kr. Aktierne blev købt til kurs 164,6 kr. pr. aktie, som var den beregnede gennemsnitlige markedskurs fra den 27. april til den 1. maj 2012 i den periode, hvor det var tilladt at handle aktierne efter offentliggørelsen af selskabets resultat for 1. kvartal 2012.

I 2011 købte Novo Nordisk A/S 25.500.000 stk. B-aktier til en værdi af 2,9 mia. kr. af Novo A/S som led i aktietilbagekøbsprogrammet på 12,0 mia. kr. Aktierne blev købt til kurs 114,2 kr. pr. aktie, som var den beregnede gennemsnitlige markedskurs fra den 4. august til den 10. august 2011 i den periode, hvor det var tilladt at handle aktierne efter offentliggørelsen af selskabets resultat for 2. kvartal 2011.

Koncernen har haft følgende væsentlige transaktioner med nærtstående parter, (indtægt)/omkostning:

Mio. kr.	2013	2012	2011
<b>Novo Nordisk Fonden</b>			
Donationer til Steno Diabetes Center A/S via Novo Nordisk	(45)	(46)	(45)
<b>Novo A/S</b>			
Serviceydelser udført af Novo Nordisk	(4)	(2)	(2)
Køb af Novo Nordisk B-aktier	2.504	4.198	2.912
<b>Novozymes</b>			
Serviceydelser udført af Novo Nordisk	(214)	(255)	(268)
Serviceydelser udført af Novozymes	109	92	73

Der har ikke været væsentlige transaktioner med ledelserne i Novo Nordisk, Novozymes, Novo A/S, Novo Nordisk Fonden, Xellia Pharmaceuticals eller de associerede virksomheder. For oplysninger om aflønning af bestyrelsen og direktionen i Novo Nordisk henvises til afsnittet 'Aflønning' s. 49–51 samt note 2.3 'Personaleomkostninger'. Der er ikke, og har ikke været, ydet nogen lån til medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i 2013, 2012 eller 2011.

Der er ingen væsentlige uafsluttede transaktioner med nærtstående parter ved årets slutning.

## 5.6 Licensindtægter og andre driftsindtægter, netto

### Regnskabspraksis

Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto) består af licensindtægter og andre indtægter, der er sekundære i forhold til Novo Nordisks hovedaktiviteter. Licensindtægter indregnes efter periodiseringsprincippet i overensstemmelse med betingelserne i den pågældende aftale. Resultatet af de to 100%-ejede dattervirksomheder NNIT A/S og NNE Pharmaplan A/S, som ikke stammer fra koncerninterne salg, indregnes som andre driftsindtægter. Posten omfatter også indtægter fra salg af immaterielle rettigheder.

## 5.7 Honorar til revisorer

Mio. kr.	2013	2012	2011
Lovpligtig revision	24	25	24
Ydelser i forbindelse med revision	4	4	5
Skatterådgivning	11	12	13
Andre ydelser	5	6	3
<b>Honorar til revisorer i alt</b>	<b>44</b>	47	45

## 5.8 Virksomheder i Novo Nordisk-koncernen

Selskab og hjemland	Kapital-andele	Aktivitet	Selskab og hjemland	Kapital-andele	Aktivitet
<b>Moderselskab</b>			<b>International Operations</b>		
Novo Nordisk A/S, Danmark	–	● ● ● ●	Aldaph SpA, Algeriet	100	● ●
<b>Dattervirksomheder pr. region</b>			Novo Nordisk Pharma Argentina S.A., Argentina	100	●
<b>Europa</b>			Novo Nordisk Pharmaceuticals Pty. Ltd., Australien	100	● ●
SA Novo Nordisk Pharma NV, Belgien	100	●	Novo Nordisk Pharma (Private) Limited, Bangladesh	100	● ●
Novo Nordisk Pharma d.o.o., Bosnien-Hercegovina	100	● ●	Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda., Brasilien	100	●
Novo Nordisk Pharma EAD, Bulgarien	100	● ●	Novo Nordisk Farmacêutica do Brasil Ltda., Brasilien	100	●
FeF Chemicals A/S, Danmark	100	● ●	Novo Nordisk Farmacêutica Ltda., Chile	100	● ●
Novo Nordisk Region Europe A/S, Danmark	100	● ●	Novo Nordisk Colombia SAS, Colombia	100	● ●
Steno Diabetes Center A/S, Danmark	100	● ●	Novo Nordisk Pharma Operations A/S, Danmark	100	● ●
Novo Nordisk Farma OY, Finland	100	● ●	Novo Nordisk Region International Operations A/S, Danmark	100	● ●
Novo Nordisk, Frankrig	100	● ●	Novo Nordisk Egypt LLC, Egypten	100	● ●
Novo Nordisk Production SAS, Frankrig	100	● ●	Novo Nordisk Pharmaceuticals (Philippines) Inc., Filippinerne	100	● ●
Novo Nordisk Hellas Epe., Grækenland	100	● ●	Novo Nordisk Pharma Gulf FZ-LLC, Forenede Arabiske Emirater	100	● ●
Novo Nordisk B.V., Holland	100	● ●	Novo Nordisk India Private Limited, Indien	100	● ●
Novo Nordisk Limited, Irland	100	● ●	Novo Nordisk Service Centre (India) Pvt. Ltd., Indien	100	● ●
Novo Nordisk S.P.A., Italien	100	● ●	PT. Novo Nordisk Indonesia, Indonesien	100	● ●
Novo Nordisk Hrvatska d.o.o., Kroatien	100	● ●	Novo Nordisk Pars, Iran	100	● ●
UAB Novo Nordisk Pharma, Litauen	100	● ●	Novo Nordisk Ltd, Israel	100	● ●
Novo Nordisk Farma dooel, Makedonien	100	● ●	Novo Nordisk Pharma SARL, Libanon	100	● ●
Novo Nordisk Scandinavia AS, Norge	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Malaysia) Sdn Bhd, Malaysia	100	● ●
Novo Nordisk Pharmaceutical Services Sp. z.o.o., Polen	100	● ●	Novo Nordisk Pharma Operations (BAOS) Sdn Bhd, Malaysia	100	● ●
Novo Nordisk Comércio de Produtos Farmacêuticos, Lda., Portugal	100	● ●	Novo Nordisk Pharma SAS, Marokko	100	● ●
Novo Nordisk Farma S.R.L., Rumænien	100	● ●	Novo Nordisk Mexico S.A. de C.V., Mexico	100	● ●
Novo Nordisk FemCare AG, Schweiz	100	● ●	Novo Nordisk Servicios Profesionales S.A. de C.V., Mexico	100	● ●
Novo Nordisk Health Care AG, Schweiz	100	● ●	Novo Nordisk Farmacêutica S.A. de C.V., Mexico	100	● ●
Novo Nordisk Pharma AG, Schweiz	100	● ●	Novo Nordisk Pharmaceuticals Ltd., New Zealand	100	● ●
Novo Nordisk Pharma d.o.o. Belgrade (Serbia), Serbien	100	● ●	Novo Nordisk Pharma Limited, Nigeria	100	● ●
Novo Nordisk Slovakia s.r.o., Slovakiet	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Private) Limited, Pakistan	100	● ●
Novo Nordisk, trženje farmacevtskih izdelkov, d.o.o., Slovenien	100	● ●	Novo Nordisk Limited Liability Company, Rusland	100	● ●
Novo Nordisk Pharma S.A., Spanien	100	● ●	Novo Nordisk Production Support LLC, Rusland	100	● ●
Novo Nordisk Holding Limited, Storbritannien	100	● ●	Novo Investment Pte Limited, Singapore	100	● ●
Novo Nordisk Limited, Storbritannien	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Singapore) Pte Ltd., Singapore	100	● ●
Novo Nordisk Scandinavia AB, Sverige	100	● ●	Novo Nordisk (Pty) Limited, Sydafrika	100	● ●
Novo Nordisk s.r.o., Tjekkiet	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Thailand) Ltd., Thailand	49	● ●
Novo Nordisk Pharma GmbH, Tyskland	100	● ●	Novo Nordisk Tunisie SARL, Tunesien	100	● ●
Novo Nordisk Hungária Kft., Ungarn	100	● ●	Novo Nordisk Saglik Ürünleri Tic. Ltd. Sti., Tyrkiet	100	● ●
Novo Nordisk Pharma GmbH, Østrig	100	● ●	Novo Nordisk Venezuela Casa de Representación C.A., Venezuela	100	● ●
<b>Nordamerika</b>			<b>Region Kina</b>		
Novo Nordisk Canada Inc., Canada	100	● ●	Novo Nordisk Region China A/S, Danmark	100	● ●
Novo Nordisk Region North America II A/S, Danmark	100	● ●	Novo Nordisk Hong Kong Limited, Hong Kong	100	● ●
Novo Nordisk US Holdings Inc., USA	100	● ●	Novo Nordisk (China) Pharmaceuticals Co., Ltd., Kina	100	● ●
Novo Nordisk Pharmaceutical Industries Inc., USA	100	● ●	Beijing Novo Nordisk Pharmaceuticals Science & Technology Co., Ltd., Kina	100	● ●
Novo Nordisk Inc., USA	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Taiwan) Ltd., Taiwan	100	● ●
<b>Japan &amp; Korea</b>			<b>Øvrige dattervirksomheder</b>		
Novo Nordisk Region Japan & Korea A/S, Danmark	100	● ●	NNIT A/S <sup>1</sup> , Danmark	100	● ●
Novo Nordisk Pharma Ltd., Japan	100	● ●	NNE Pharmaplan A/S <sup>1</sup> , Danmark	100	● ●
Novo Nordisk Pharma Korea Ltd., Sydkorea	100	● ●			

1. Udover de nævnte selskaber har NNIT A/S og NNE Pharmaplan A/S egne dattervirksomheder.

Aktivitet:

- Produktion
- Salg og marketing
- Forskning og udvikling
- Service/finans

## 5.9 Finansiell ordliste

### ADR

American Depositary Receipts. En ADR repræsenterer ejerskab af aktier i et ikke-amerikansk selskab, der handles på finansielle markeder i USA.

### Anden totalindkomst

Anden totalindkomst omfatter alle poster indregnet på Egenkapitalen i året med undtagelse af transaktioner med ejerne af selskabet. Eksempler på poster, der skal præsenteres som Anden totalindkomst, er:

- Valutakursdifferencer ved omregning af udenlandske dattervirksomheder
- Værdireguleringer af ydelsesbaserede pensionsordninger
- Ændringer i dagsværdier af afledte finansielle instrumenter anvendt til sikring af fremtidige pengestrømme.

### Antal aktier i omløb

Det samlede antal aktier eksklusive beholdningen af egne aktier.

### Bruttomargin

Bruttoresultat i procent af omsætningen.

### Effektiv skatteprocent

Selskabsskat i procent af resultat før skat.

### Egenkapitalandel

Egenkapital i alt ultimo i procent af aktiver i alt ultimo.

### Forrentning af egenkapitalen

Årets resultat i procent af den gennemsnitlige egenkapital.

### Overskudsgrad (primær drift)

Resultat af primær drift i procent af omsætningen.

### Overskudsgrad (årets resultat)

Årets resultat i procent af omsætningen.

### Resultat pr. aktie

Årets resultat divideret med gennemsnitligt antal udestående aktier.

### Resultat pr. aktie, udvandet

Årets resultat divideret med det gennemsnitlige antal udestående aktier inklusive den udvandede effekt af aktieoptioner 'in the money'. Den udvandede effekt af aktieoptioner 'in the money' beregnes som forskellen mellem:

- 1) antallet af aktier, der kunne være erhvervet til dagsværdi for provenu fra udnyttelse af aktieoptionerne, og
- 2) antallet af aktier, der ville være udstedt under forudsætning af, at aktieoptionerne blev udnyttet.

Forskellen (den udvandede effekt) tillægges nævneren som udstedelse af aktier uden modydelse.

### Udbytteandel

Årets samlede udbytte i procent af årets resultat.

### Ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal

Novo Nordisk oplyser i årsrapporten visse finansielle nøgletal for Novo Nordisks finansielle resultater, finansielle stilling og pengestrømme, som afspejler justeringer til de mest sammenlignelige nøgletal beregnet og præsenteret i overensstemmelse med IFRS. Disse ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal defineres og beregnes muligvis ikke på samme måde af andre selskaber, hvorfor de ikke vil være sammenlignelige.

Ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal præsenteret i årsrapporten er:

- Cash/earnings
- Finansielt beredskab ved årets slutning
- Frie pengestrømme
- Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver
- Underliggende vækst i salg i lokal valuta.

### Cash/earnings

Cash/earnings er defineret som 'frie pengestrømme i procent af årets resultat'.

### Finansielt beredskab ved årets slutning

Finansielt beredskab ved årets slutning er defineret som summen af likvider ved årets slutning, obligationer med oprindelig udløbstid over tre måneder og uudnyttede garanterede kreditfaciliteter.

### Frie pengestrømme

Novo Nordisk definerer frie pengestrømme som 'pengestrømme fra driftsaktivitet fratrukket pengestrømme fra investeringsaktivitet' eksklusive 'Nettoændring i letomsættelige værdipapirer'.

### Indre værdi pr. aktie

Defineret som selskabsværdi pr. aktie, beregnet ved at dividere den totale indre værdi af Novo Nordisk A/S med antal udestående aktier.

### Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver

Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver er defineret som 'Resultat af primær drift efter skat (ved anvendelse af den effektive skattesats) i procent af gennemsnitlige varebeholdninger, tilgodehavender, materielle og immaterielle aktiver samt udskudte skatteaktiver minus ikke-rentebærende forpligtelser inklusive hensatte forpligtelser og udskudte skatteforpligtelser (hvor gennemsnit er summen af de pågældende aktiver og forpligtelser primo og ultimo divideret med to)'.

### Underliggende vækst i salg i lokale valutaer

Underliggende vækst i salg i lokale valutaer er defineret som årets salg opgjort til sidste års gennemsnitskurs sammenholdt med sidste års salg opgjort til sidste års gennemsnitskurs.

# Kvartalstal for 2012 og 2013

Mio. kr.	2012				2013			
	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.
Nettoomsætning	17.751	19.468	19.845	20.962	19.983	21.380	20.511	21.698
Nettoomsætning fordelt på forretningssegmenter:								
Moderne insuliner (insulinanaloger)	7.867	8.613	8.879	9.462	8.991	9.626	9.393	10.143
Humane insuliner	2.718	2.781	2.794	3.009	2.824	2.779	2.572	2.694
Victoza®	1.990	2.293	2.503	2.709	2.678	2.877	2.847	3.231
Proteinrelaterede produkter	625	621	644	621	606	643	666	640
Antidiabetika i tabletform (OAD)	716	653	719	670	694	681	504	367
Diabetesbehandling i alt	13.916	14.961	15.539	16.471	15.793	16.606	15.982	17.075
NovoSeven®	1.909	2.451	2.153	2.420	2.027	2.542	2.428	2.259
Norditropin®	1.346	1.440	1.451	1.461	1.537	1.479	1.436	1.662
Øvrige biopharmaceuticals	580	616	702	610	626	753	665	702
Biopharmaceuticals i alt	3.835	4.507	4.306	4.491	4.190	4.774	4.529	4.623
Nettoomsætning fordelt på geografiske segmenter:								
Nordamerika	7.324	8.356	8.981	9.559	9.009	10.038	9.763	10.214
Europa	4.596	5.081	4.793	5.237	4.761	5.123	4.994	5.185
International Operations	2.734	2.757	2.695	2.894	3.094	3.077	2.697	3.139
Japan & Korea	1.485	1.724	1.710	1.698	1.239	1.368	1.312	1.398
Region Kina	1.612	1.550	1.666	1.574	1.880	1.774	1.745	1.762
Bruttoresultat	14.348	16.044	16.360	17.809	16.374	17.774	16.986	18.298
Salgs- og distributionsomkostninger	4.850	5.203	5.299	6.192	5.530	5.834	5.529	6.487
Forsknings- og udviklingsomkostninger	2.507	2.563	2.617	3.210	2.657	2.715	2.795	3.566
Administrationsomkostninger	776	779	766	991	801	815	822	1.070
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	170	154	186	156	176	175	152	179
Resultat af primær drift	6.385	7.653	7.864	7.572	7.562	8.585	7.992	7.354
Finansielle poster (netto)	(328)	(710)	(505)	(120)	207	96	307	436
Resultat før skat	6.057	6.943	7.359	7.452	7.769	8.681	8.299	7.790
Selskabsskat	1.393	1.597	1.692	1.697	1.787	1.947	1.884	1.737
Periodens resultat	4.664	5.346	5.667	5.755	5.982	6.734	6.415	6.053
Af- og nedskrivninger	638	656	644	755	691	676	643	789
Aktiver i alt	61.210	60.978	66.620	65.669	62.447	64.289	68.134	70.337
Egenkapital i alt	32.358	31.334	35.660	40.632	33.801	35.357	39.125	42.569

## Nøgletal

I procent af omsætningen								
Salgs- og distributionsomkostninger	27,3%	26,7%	26,7%	29,5%	27,7%	27,3%	27,0%	29,9%
Forsknings- og udviklingsomkostninger	14,1%	13,2%	13,2%	15,3%	13,3%	12,7%	13,6%	16,4%
Administrationsomkostninger	4,4%	4,0%	3,9%	4,7%	4,0%	3,8%	4,0%	4,9%
Bruttomargin <sup>1</sup>	80,8%	82,4%	82,4%	85,0%	81,9%	83,1%	82,8%	84,3%
Overskudsgrad (primær drift) <sup>1</sup>	36,0%	39,3%	39,6%	36,1%	37,8%	40,2%	39,0%	33,9%
Egenkapitalandel <sup>1</sup>	52,9%	51,4%	53,5%	61,9%	54,1%	55,0%	57,4%	60,5%

## Aktiedata

Resultat pr. aktie/ADR (i kr.) <sup>2</sup>	1,68	1,94	2,08	2,12	2,21	2,50	2,41	2,28
Udvandet resultat pr. aktie/ADR (i kr.) <sup>2</sup>	1,66	1,93	2,07	2,11	2,20	2,49	2,39	2,27
Gennemsnitligt antal udestående aktier (mio.) <sup>2</sup>	2.784	2.746	2.723	2.715	2.708	2.689	2.668	2.653
Gennemsnitligt antal udestående aktier (mio.) – udvandet <sup>2</sup>	2.803	2.762	2.739	2.730	2.724	2.703	2.682	2.667

## Medarbejdere

Antal fuldtidsansatte ultimo kvartalet	32.252	32.819	33.501	34.286	35.154	35.869	36.851	37.978
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

1. For definitioner henvises til s. 93.

2. Sammenligningstal er tilpasset for at afspejle ændringen i stykstørrelsen fra 1 kr. til 0,20 kr.



# Socialt koncernregnskab

pr. 31. december

	Note	2013	2012	2011
<b>Patienter</b>				
Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (mio.) (estimat)	2.1	24,3	22,8	20,9
Mindst udviklede lande, som har købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik	2.2	35	35	36
Donationer (mio. kr.)	2.3	83	84	81
Indkøbte dyr til forskning	2.4	72.662	73.601	66.401
Nye patentfamilier (prioritetsskabende ansøgninger)	2.5	77	65	80
<b>Medarbejdere</b>				
Medarbejdere (i alt)	3.1	38.436	34.731	32.632
Medarbejderomsætning	3.1	8,1%	9,1%	9,8%
Efterlevelse af Novo Nordisk Way (skala 1–5)		4,4	4,3	4,3
Mangfoldighed i øverste ledelsesteam	3.1	70%	66%	62%
Årlige uddannelsesudgifter pr. medarbejder (kr.)		9.352	9.951	10.479
Frekvens af arbejdsulykker (antal/million arbejdstimer)	3.2	3,5	3,6 <sup>1</sup>	3,6 <sup>1</sup>
Beskæftigelseseffekt globalt (direkte og indirekte job skabt)	3.3	139.700	125.600	118.700
<b>Interne kontroller og monitorering</b>				
Relevante medarbejdere undervist i forretningsetik		97%	99%	99%
Auditeringer af forretningsetik		45	48	46
Opfyldelse af handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way		96%	94%	93%
Leverandørauditeringer	4.1	221	219	177
Tilbagekaldelser af produkter	4.2	6	6	5
Warning Letters og reinspektioner	4.3	1	1	0
Virksomhedens omdømme blandt væsentlige eksterne interessenter (skala 1–7)		5,8	5,7	5,6

1. Sammenligningstal er blevet korrigeret – læs mere i note 3.2.

# Noter

🗨️ I det sociale koncernregnskab rapporterer Novo Nordisk på tre dimensioner af resultater – patienter, medarbejdere og interne kontroller og monitorering – samt fremskridt i retning af de tre langsigtede mål om at nå flere diabetikere med virksomhedens produkter, efterleve Novo Nordisk Way og fremme et mangfoldigt arbejdsmiljø.

## Sektioner i det sociale koncernregnskab

### Sektion 1 Grundlag for udarbejdelse

Læs denne sektion for at få et overblik over den sociale regnskabspraksis og de standarder, der anvendes ved rapportering af de sociale resultater.

1. Grundlag for udarbejdelse, s. 96

### Sektion 2 Patienter

Læs denne sektion for at få flere oplysninger om indsatsen for at forbedre udbredelse, tilgængelighed, prissætning og behandlingskvalitet gennem forskning i, udvikling af og udbredelse af medicinsk behandling og kapacitetsopbygning.

- 2.1 Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (estimat), s. 98
- 2.2 Mindst udviklede lande, som har købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik, s. 98
- 2.3 Donationer (mio. kr.), s. 98
- 2.4 Indkøbte dyr til forskning, s. 98
- 2.5 Nye patentfamilier (prioritetsskabende ansøgninger), s. 99

## Sektion 1 Grundlag for udarbejdelse

### Anvendte rapporteringsstandarder og -principper

Det sociale koncernregnskab udarbejdes i overensstemmelse med §§99a og 99b i årsregnskabsloven. I henhold til §99a er Novo Nordisk forpligtet til at redegøre for virksomhedens samfundsansvarlige aktiviteter og rapportere om forretningsstrategier og -aktiviteter med hensyn til menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø, antikorrupsion og klima. Virksomheder, som har underskrevet FN's Global Compact og årligt indleverer deres Communication on Progress, efterlever automatisk loven, under forudsætning af at årsrapporten inkluderer en henvisning til, hvor informationerne er gjort offentligt tilgængelige. Novo Nordisks Communication on Progress 2013 kan læses på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport) og på Global Compacts hjemmeside på [unglobalcompact.org/COP](http://unglobalcompact.org/COP). I henhold til §99b skal Novo Nordisk redegøre for virksomhedens mål og politikker, der med tiden skal sikre øget mangfoldighed i relation til kønsfordeling på bestyrelsesniveau. Læs mere i mangfoldighedsrapporten på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport).

Novo Nordisk overholder følgende internationalt anerkendte, frivillige rapporteringsstandarder og principper (læs mere på s. 112):

- FN's Global Compact. Som underskriver af FN's Global Compact, der giver virksomheder en strategisk ramme for, hvordan de kan indarbejde de 10 principper om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupsion i deres strategi og forretningsprocesser, rapporterer Novo Nordisk om aktiviteterne på dette område i 2013 i sin Communication on Progress, som kan læses på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport). Som medlem af FN's Global Compact LEAD, en platform for en udvalgt gruppe virksomheder, der sammen udvikler den næste generation af arbejdet med bæredygtighed, demonstrerer Novo Nordisk også bæredygtig ledelse og processer via 'Blueprint for Corporate Sustainability Leadership', som ligeledes er en del af Communication on Progress.
- Assurance-serien AA1000 for ansvarlighed. Denne serie (AA1000APS(2008) og AA1000AS(2008)) foreskriver, at rapporteringen skal give et fuldstændigt, nøjagtigt, relevant og afbalanceret billede af organisationen og dens betydning i samfundet.

### Sektion 3 Medarbejdere

Læs denne sektion for at få flere oplysninger om det sociale ansvar overfor medarbejdere, dvs. at kunne tilbyde et sundt og engagerende arbejdsmiljø, hvilket er grundlaget for at realisere virksomhedens vision og strategiske mål.

- 3.1 Medarbejdere, s. 99
- 3.2 Frekvens af arbejdsulykker, s. 100
- 3.3 Beskæftigelseseffekt globalt (direkte og indirekte job skabt), s. 100

### Sektion 4 Interne kontroller og monitorering

Læs denne sektion for at få flere oplysninger om ledelsesprocesser, der er sat i værk for at sikre, at forretningspraksis overholder kravene og virksomhedens standarder for etisk adfærd, hvilket er en forudsætning for, at interessenterne har tillid og tiltro til koncernen.

- 4.1 Leverandørauditeringer, s. 100
- 4.2 Tilbagekaldelser af produkter, s. 100
- 4.3 Warning Letters og reinspektioner, s. 100

For Novo Nordisk er AA1000APS(2008) et led i at udvikle en generelt anvendelig metode til at vurdere og styrke tilliden til koncernens offentlige rapportering af sociale og miljømæssige informationer. Novo Nordisks assuranceproces er udformet med henblik på at sikre assurance af både kvalitative og kvantitative oplysninger, som dokumenterer de sociale og miljømæssige dimensioner af resultaterne, samt de systemer, der ligger til grund for data og resultater. Principperne i AA1000APS(2008) er anvendt som beskrevet nedenfor.

#### Involvering

Som global lægemiddelvirksomhed er Novo Nordisk forpligtet til at stå til ansvar overfor de interessenter, som koncernen har indflydelse på. Novo Nordisk kortlægger sine interessenter og har processer, som sikrer, at der tages hensyn til deres interesser og forventninger. Herudover udvikler Novo Nordisk løbende sit samspil med interessenterne og sin evne til at fremme bæredygtig ledelse på koncern- og dattervirksomhedsniveau.

#### Væsentlighed

Væsentlige indsatsområder identificeres i en løbende proces, der involverer interessenter, og adresseres via programmer eller handlingsplaner med konkrete, målbare mål. Der er opstillet langsigtede mål for indsatsen indenfor strategiske indsatsområder. Det vurderes, at de indsatsområder, som er præsenteret i årsrapporten, har væsentlig betydning for koncernens fremtidige forretning og er relevante for interessenternes beslutningsprocesser.

#### Lydhørhed

Rapporten når ud til en lang række interessenter, som har hver deres specifikke behov og interesser. For de fleste interessenter er årsrapporten imidlertid kun en del af samspillet og kommunikationen med Novo Nordisk. Årsrapporten afspejler, hvordan virksomheden ledes på en måde, der viser lydhørhed overfor interessenterne og tager hensyn til deres interesser.

Herudover rapporterer Novo Nordisk i overensstemmelse med indholdselementerne og de vejledende principper i International Integrated Reporting Framework, som udvikles af International Integrated Reporting Council. Dette rammeværk, som blev udgivet i den endelige version i december 2013, er blevet afprøvet af en gruppe virksomheder, herunder Novo Nordisk.

I forlængelse af indsatsen for at fremme integreret rapportering vil Novo Nordisk fra i år ikke længere offentliggøre en separat rapport i henhold til Global Reporting Initiatives (GRI's) Sustainability Reporting Guidelines (G3). De oplysninger, der tidligere indgik i GRI-rapporten, vil fortsat være indeholdt i årsrapporten og i FN's Global Compact Communication on Progress, og uddybende oplysninger om ledelsens tilgang og overvågning vil fortsat kunne læses på virksomhedens hjemmeside.

### Definition af væsentlighed

Det er Novo Nordisks ansvar at sikre, at der rapporteres om de områder, hvor koncernen har væsentlig betydning. De sociale og miljømæssige indsatsområder prioriteres, og de områder, der betragtes som værende mest væsentlige, medtages i den trykte årsrapport.

Ved vurderingen af, hvilke oplysninger der skal med i årsrapporten, tages der højde for lovkrav og de oplysningsforpligtelser, Novo Nordisk har indgået. Desuden vurderes det, om oplysningerne direkte eller indirekte er knyttet til Novo Nordisks evne til at skabe værdi. Både kort- og langsigtede værdiskabelse tages i betragtning.

Resultaterne af formelle vurderinger, analyser, samspillet med interessenter og interne drøftelser om udvælgelse af væsentlige temaer fremlægges som forslag til at indgå i årsrapporten for koncerndirektionen og bestyrelsen.

Konklusionen fra den uafhængige revisor fremgår af 'Den uafhængige revisors erklæring' på s. 111.

### Principper for konsolidering

Det sociale koncernregnskab og oplysninger dækker Novo Nordisk Koncernen, der består af Novo Nordisk A/S og virksomheder, der kontrolleres af Novo Nordisk A/S.

### Anvendt social regnskabspraksis

Den regnskabspraksis, som fremgår af nedenstående og af noterne, er anvendt konsekvent ved udarbejdelsen af det sociale koncernregnskab for de fremlagte år.

### Oplysninger, der ikke længere indgår i regnskabet

Følgende oplysninger er udgået af regnskabet i overensstemmelse med ledelsens prioriteter:

- 'Sundhedsprofessionelle uddannet i diabetes' forventes at blive genindført på et senere tidspunkt i et ændret format, der skal afspejle den opdaterede strategi for adgang til sundhed, når denne er blevet implementeret i forretningen
- 'Diabetikere undervist' forventes at blive genindført på et senere tidspunkt i et ændret format, der skal afspejle den opdaterede strategi for adgang til sundhed, når denne er blevet implementeret i forretningen
- 'Deltagere i kliniske forsøg' er afløst af rapportering om patientår i kliniske forsøg i ledelsesberetningen; se s. 10
- 'Fravær' er taget ud, da det ikke anvendes som ledelsesinformation på konsolideret niveau

### Anden regnskabspraksis

#### Efterlevelse af Novo Nordisk Way

Efterlevelse af Novo Nordisk Way er en medarbejdervurdering, som måles på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst, og er et simpelt gennemsnit af respondenternes svar på alle obligatoriske spørgsmål i den årlige medarbejderundersøgelse, eVoice, som dækker Novo Nordisk Way. I 2013 var svarprocenten i eVoice 89% mod 91% i 2012.

#### Årlige uddannelsesudgifter pr. medarbejder

Uddannelsesudgifter dækker interne og eksterne uddannelsesudgifter beregnet pr. medarbejder som defineret af Novo Nordisk og som registreret i regnskabet.

#### Relevante medarbejdere undervist i forretningsetik

Den obligatoriske undervisning i forretningsetik er baseret på globalt dækkende standardprocedurer og relaterede tests, som årligt formidles af Business Ethics Compliance Office. Målgrupperne for de enkelte standardprocedurer varierer i størrelse, men dækker alle medarbejdere i Novo Nordisk ved afslutning af rapporteringsperioden undtagen medarbejdere på orlov, studentermedhjælpere, ph.d.- og postdoc-studerende. Procentdelen af medarbejdere, som har gennemført undervisningen, beregnes som gennemførelsesprocent for både standardprocedurer og relaterede tests baseret på interne registreringer.

#### Auditeringer af forretningsetik

Antal auditeringer af forretningsetik er målt som antallet af gennemgange af efterlevelse af Novo Nordisks procedurer for forretningsetik i dattervirksomheder, produktionssteder og funktioner i hovedkvarteret. Antallet indeholder yderligere aktiviteter såsom gennemgang af trendrapporter og tredjeparter.

#### Opfyldelse af handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way

Facilitering er den interne auditeringsproces for vurdering af opfyldelsen af Novo Nordisk Way. Procenten af opfyldelse af handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way beregnes som et gennemsnit af antallet af rettidigt lukkede handlingspunkter, der er iværksat i løbet af indeværende år og de to foregående år. Der anvendes en treårig basis for beregningen, fordi implementeringen af handlingspunkterne typisk varierer fra et par måneder til mere end et år.

#### Virksomhedens omdømme blandt væsentlige eksterne interessenter

Virksomhedens omdømme blandt væsentlige eksterne interessenter måles som den gennemsnitlige brandscore på de syv største markeder (USA, Canada, Kina, Japan, Tyskland, Storbritannien og Frankrig) vægtet i forhold til faktisk salg indenfor diabetesbehandling (ekskl. antidiabetika i tabletform). Den gennemsnitlige brandscore er baseret på pointvurdering af virksomheden i forhold til tilsvarende virksomheder (skala 1–7, hvor 7 er bedst), og undersøgelsen er udført via interviews med primært og sekundært sundhedspersonale, som aktuelt ordinerer brug af Novo Nordisks injicerbare diabetesprodukter. Der gennemføres undersøgelser på det enkelte marked hvert år. Undersøgelsen udføres af et uafhængigt, eksternt konsulentfirma.

## Sektion 2

### Patienter

## 2.1 Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (mio.) (estimat)

### Regnskabspraksis

Antallet af diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter, bortset fra doseringssystemer og PrandiMet®, er beregnet ved at dividere Novo Nordisks årlige solgte mængde med den årlige dosis pr. patient for hver produktklasse som defineret af WHO. PrandiMet® er udeladt, da der ikke findes nogen WHO-defineret dosis.

#### Udvikling

Det estimerede antal diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter, steg med 7% fra 22,8 mio. i 2012 til 24,3 mio. i 2013. Væksten er primært drevet af insulinforretningen og Victoza®.

## 2.2 Mindst udviklede lande, som har købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik

### Regnskabspraksis

Novo Nordisk har formuleret en differentieret prispolitik for de mindst udviklede lande i henhold til FN's definition. Den differentierede prispolitik er et led i de globale initiativer til fremme af adgangen til sundhed for alle de mindst udviklede lande. Formålet er at tilbyde verdens mindst udviklede lande human insulin i hætteglas til en pris, der ikke overstiger 20% af gennemsnitsprisen i den vestlige verden. Den vestlige verden er defineret som Europa (EU, Schweiz og Norge), USA, Canada og Japan. Mindst udviklede lande, som har valgt at købe human insulin i hætteglas i henhold til prispolitikken, beregnes som Novo Nordisks direkte eller indirekte salg via statslig licitation eller privat markedsføring til grossister, forhandlere eller NGO'er. I 2013 og 2012 var der 49 lande på FN's liste over mindst udviklede lande, mens der i 2011 var 48 lande.

Antal mindst udviklede lande	2013	2012	2011
Købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik	35	35	36
Ikke købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik	3	2	2
Ikke købt insulin	11	12	10
<b>I alt</b>	<b>49</b>	49	48

Novo Nordisk havde aktiviteter i Laos, Kiribati og Nepal, men solgte ikke insulin i henhold til den differentierede prispolitik her. Myndighederne i disse lande er blevet tilbudt at købe insulin til den lave pris, men den insulin, der blev solgt her i 2013, blev solgt på det private marked. Selvom antallet af lande, som køber insulin i henhold til prispolitikken, er stabilt, steg den solgte volumen med 7% fra 2012 til 2013.

Desværre findes der ingen garantier for, at Novo Nordisks salgspris afspejles i den endelige pris på insulin, når den når ud til forbrugeren. Selvom Novo Nordisk foretrækker at sælge insulin til den lave pris via statslige licitationer, er virksomheden villig til at sælge til private forhandlere og agenter.

I 11 af de mindst udviklede lande solgte Novo Nordisk af forskellige årsager slet ikke insulin i 2013. I flere tilfælde har myndighederne ikke reageret på tilbuddet, der findes ikke private grossister eller andre samarbejdspartnere, eller krig eller politisk uro gjorde det umuligt at drive forretning.

## 2.3 Donationer

### Regnskabspraksis

Donationer fra Novo Nordisk til Verdensdiabetesfonden og Novo Nordisk Haemophilia Foundation indregnes, når udbetalingen finder sted, eller når der er givet et betingelsesløst donationstilsagn. For yderligere information vedrørende Verdensdiabetesfonden se note 5.4 i det finansielle koncernregnskab.

Donationer i mio. kr.	2013	2012	2011
Verdensdiabetesfonden	64	64	65
Novo Nordisk Haemophilia Foundation	19	20	16
<b>I alt</b>	<b>83</b>	84	81

## 2.4 Indkøbte dyr til forskning

### Regnskabspraksis

Indkøbte dyr til forskning registreres som antallet af dyr indkøbt til forskning udført af Novo Nordisk enten internt eller i kontraktlaboratorier. Antallet af indkøbte dyr er baseret på intern registrering af dyreindkøb og årlige rapporter fra kontraktlaboratorier.

Indkøbte dyr	2013	2012	2011
Mus og rotter	69.741	70.668	64.056
Svin	1.177	1.170	953
Kaniner	1.124	691	535
Hunde	238	434	344
Ikke-humane primater	240	355	186
Andre gnavere <sup>1</sup>	142	283	327
<b>I alt</b>	<b>72.662</b>	73.601	66.401

1. Andre gnavere omfatter ørkenrotter, marsvin og hamstere.

Antallet af indkøbte dyr til forskning i 2013 var på samme niveau som i 2012 (1% fald) og afspejler det fortsat høje niveau indenfor tidlig forskning og udvikling af nye produkter indenfor diabetes, hæmofili og inflammation. I alt 96% af de indkøbte dyr var gnavere.

## 2.5 Nye patentfamilier (prioritetsskabende ansøgninger)

### Regnskabspraksis

Nye patentfamilier (prioritetsskabende ansøgninger) registreres som antallet af nye patentansøgninger, der er blevet indsendt i løbet af året.

#### Udvikling

I alt 77 nye patentfamilier kom til i 2013, hvilket er en stigning på 18% sammenlignet med ansøgningsaktiviteten i 2012, hvor 65 nye patentfamilier kom til. Forøgelsen skyldes primært øget ansøgningsaktivitet indenfor injektionssystemer. Ved udgangen af 2013 havde Novo Nordisk 796 aktive patentfamilier.

Patentudløbsdatoerne for produktporteføljen vises i tabellen nedenfor. Datoerne angives for patentudløb i USA, Tyskland, Kina og Japan for det aktive stof, medmindre andet angives, og omfatter forlængelse af patentvarighed (herunder pædiatrisk forlængelse, hvor det er relevant). For en række produkter har Novo Nordisk udover patentet på det aktive stof også patent på fremstillingsprocessen, formuleringer eller anvendelser, som kan være relevante for eneretten udover produktpatentets udløb. Herudover kan databeskyttelse i henhold til særlig lovgivning være gældende.

Markedsførte produkter på nøglemarkeder (aktive stoffer)	USA	Tyskland	Kina	Japan
<i>Diabetesbehandling:</i>				
NovoRapid® (NovoLog®)	2014 <sup>1</sup>	Udløbet <sup>1</sup>	Udløbet <sup>1</sup>	Udløbet <sup>1</sup>
NovoMix® 30 (NovoLog® Mix 70/30)	2014	2015	Udløbet	2014
Levemir®	2019	2018	2014	2019
NovoNorm® (Prandin®)	Udløbet	Udløbet	Udløbet	2016
PrandiMet®	2018 <sup>2</sup>	Afventer	N/A	Afventer
Victoza®	2022	2022	2017	2022
Tresiba®	2030 <sup>3</sup>	2028 <sup>3</sup>	2024	2027 <sup>3</sup>
Ryzodeg®	2030 <sup>3</sup>	2028 <sup>3</sup>	2024	2027 <sup>3</sup>
<i>Biopharmaceuticals:</i>				
Norditropin® (Norditropin® SimpleXx®)	2015 <sup>4</sup>	2017 <sup>4</sup>	2017 <sup>4</sup>	2017 <sup>4</sup>
NovoSeven®	Udløbet <sup>5</sup>	Udløbet <sup>5</sup>	Udløbet <sup>5</sup>	Udløbet <sup>5</sup>
NovoThirteen®	2021 <sup>6</sup>	N/A	N/A	N/A
Vagifem® 10 µg	2022 <sup>7,8</sup>	2021 <sup>7</sup>	N/A	2021 <sup>7</sup>

1. Formuleringepatent til 2017. Det er blevet ugyldiggjort i Kina, men denne beslutning er blevet appelleret.
2. Kombinationspatent, som giver eneret til den kombinerede brug af to eller flere forskellige lægemidler til behandling af en specifik sygdom.
3. Nuværende estimat.
4. Formuleringepatent, som giver eneret til sammensætningen af hjælpestoffer anvendt i produktet.
5. Patent på stuetemperaturstabil formulering til 2024.
6. Databeskyttet frem til 2025.
7. Patentet dækker lavdosisbehandling.
8. Validiteten af det amerikanske patent er udfordret i en retssag.

## Sektion 3 Medarbejdere

### 3.1 Medarbejdere

#### Regnskabspraksis

Antallet af medarbejdere registreres som det faktiske antal medarbejdere, ekskl. eksterne medarbejdere, medarbejdere på ubetalt orlov, studentermedhjælpere, bachelor- og kandidatspecialstuderende samt vikarer ultimo året.

Medarbejderomsætningen måles som antallet af medarbejdere, ekskl. midlertidigt ansatte, der har forladt koncernen i løbet af regnskabsåret, sammenholdt med det gennemsnitlige antal medarbejdere, ekskl. midlertidigt ansatte.

Mangfoldighed i øverste ledelsesteam måles som procentdelen af ledelsesteam med både mænd og kvinder, lokale og udlændinge. Øverste ledelsesteam omfatter alle ledere og assistenter, der refererer direkte til en koncerndirektør/direktør.

Medarbejdere	2013	2012	2011
Nordamerika	6.162	5.758	4.870
Europa	20.286	18.715	18.215
– Heraf i Danmark	16.027	14.792	14.064
International Operations	6.054	5.143	4.549
Japan & Korea	1.084	1.071	1.010
Region Kina	4.850	4.044	3.988
<b>Medarbejdere i alt</b>	<b>38.436</b>	34.731	32.632
Medarbejdere (antal fuldtidsansatte)	37.978	34.286	32.136
<b>Medarbejderomsætning</b>	<b>8,1%</b>	9,1%	9,8%
Stigning i antal medarbejdere	11%	6%	7%

Væksten i antallet af medarbejdere var som forventet. Medarbejderomsætningen faldt en smule, hvilket primært skyldes fald i Brasilien, Rusland, Indien og Kina.

Mangfoldigheden i de øverste ledelsesteam steg fra 66% (19 af 29 team) i 2012 til 70% (23 af 33 team) i 2013. Blandt medarbejderne generelt var kønsfordelingen 50/50, hvilket er på niveau med 2012.

## 3.2 Frekvens af arbejdsulykker

### Regnskabspraksis

Frekvensen af arbejdsulykker måles som antallet af indberettede ulykker for alle medarbejdere pr. million arbejdstimer. Tallet omfatter ikke eksterne medarbejdere, medarbejdere på ubetalt orlov, studentermedhjælpere, bachelor- og kandidatspecialestuderende samt vikarer. En arbejdsulykke er enhver arbejdsrelateret ulykke, der medfører mindst én dags fravær udover tilskadekomstdagen.

I forbindelse med udrulningen af ensartede arbejdsmiljøledelsesprocedurer på globalt niveau i 2013 er der fundet en afvigelse i 2011- og 2012-rapporteringen af arbejdsulykker. Som følge af dette er foregående års sammenligningstal rettet fra en arbejdsulykkesfrekvens pr. million arbejdstimer på 3,4 i 2011 og 3,2 i 2012 til 3,6 for begge år.

#### Udvikling

I 2013 var der som i 2012 ingen arbejdsrelaterede dødsulykker. Antallet af arbejdsulykker med fravær steg 8% i forhold til 2012, hvilket er på niveau med medarbejertilvæksten. Frekvensen af arbejdsulykker faldt en smule fra 3,6 pr. million arbejdstimer i 2012 til 3,5 pr. million arbejdstimer i 2013.

## 3.3 Beskæftigelseeffekt globalt (direkte og indirekte job skabt)

### Regnskabspraksis

Beskæftigelseeffekt globalt måles som et estimat over direkte og indirekte job skabt af Novo Nordisk. Den beregnes ud fra finansielle registreringer og generelle statistiske oplysninger fra offentlige kilder som f.eks. Danmarks Statistik, Economic Multipliers for the US Economy (Economic Policy Institute), Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) og China Statistical Yearbook.

Cash value-fordelingen beregnes på grundlag af information fra koncernregnskabet, herunder salg, betalinger til leverandører, medarbejderomkostninger, betalinger til det offentlige (skatter og afgifter), betalinger til investorer og geninvesteringer i koncernen.

Antal job skabt	2013	2012	2011
Direkte effekt	38.000	34.300	32.100
Indirekte effekt – produktion <sup>1</sup>	70.100	63.300	60.400
Indirekte effekt – medarbejderes forbrug <sup>1</sup>	31.600	28.000	26.200
<b>I alt</b>	<b>139.700</b>	125.600	118.700

1. Job skabt i forsyningskæden.

Cash value-fordeling	2013	2012	2011
Leverandører	30%	35%	34%
Medarbejdere	30%	28%	30%
Investorer/ejere	29%	26%	26%
Den offentlige sektor (skatter og afgifter)	12%	14%	8%
Geninvesteret i koncernen	(1%)	(3%)	2%
<b>I alt</b>	<b>100%</b>	100%	100%

Fordelingen af cash value til leverandører, medarbejdere og investorer/ejere forblev stort set den samme som i 2012.

## Sektion 4 Interne kontroller og monitorering

### 4.1 Leverandørauditeringer

#### Regnskabspraksis

Antallet af udførte leverandørauditeringer (modtagne auditrapporter) omfatter auditering af ansvarlighed og kvalitet udført indenfor områderne direkte indkøbte materialer og indirekte indkøbte materialer.

Fordeling af auditeringer	2013	2012	2011
Auditeringer af ansvarlighed i leverandørkæden	25	45	32
Kvalitetsauditeringer	196	174	145
<b>I alt</b>	<b>221</b>	219	177

Der blev fundet én kritisk afvigelse i forbindelse med en auditering af ansvarlighed i leverandørkæden vedrørende overarbejde. Et løbende forbedrings- og involveringsprogram er blevet igangsat med leverandøren for at rette op på afvigelsen.

### 4.2 Tilbagekaldelser af produkter

#### Regnskabspraksis

Antallet af faktiske tilbagekaldelser af produkter registreres som det antal gange, Novo Nordisk har foretaget en faktisk tilbagekaldelse, og omfatter også tilbagekaldelser i forbindelse med kliniske forsøg. En faktisk tilbagekaldelse kan berøre flere lande, men tæller kun som én tilbagekaldelse.

#### Udvikling

I 2013 havde Novo Nordisk seks tilfælde, hvor produkter blev tilbagekaldt, hvilket er det samme som i 2012. Fem tilbagekaldelser skyldtes produktfejl opstået hos producenten, mens én skyldtes varmepåvirkning af produkterne i den eksterne distributionskæde. I alle seks tilfælde blev de lokale sundhedsmyndigheder informeret om tilbagekaldelsen for at sikre, at distributører, apoteker, læger og patienter fik de nødvendige oplysninger.

### 4.3 Warning Letters og reinspektioner

#### Regnskabspraksis

Antallet af Warning Letters registreres som antallet af Warning Letters modtaget fra det amerikanske Food & Drug Administration (FDA). Antallet af reinspektioner registreres som antallet af ikke-godkendte inspektioner, som er udført af et ISO-certificeringsorgan, FDA, EMA eller PMDA i forbindelse med GxP-regulerede eller ISO-certificerede områder, som har et globalt omfang og stor indvirkning på virksomheden, dvs. tilbagekaldelse af markedsføringstilladelse, som medfører topledelsens involvering i inddæmning og korrigerende handlinger.

#### Udvikling

Efter modtagelsen af et Warning Letter fra FDA i december 2012 har der været en reinspektion i august 2013. I januar 2014 modtog Novo Nordisk FDA's bekræftelse på, at overtrædelserne var adresseret tilfredsstillende.

I alt blev der gennemført 84 inspektioner i 2013, sammenlignet med 130 i 2012, som medførte løbende justeringer.

# Miljømæssigt koncernregnskab

pr. 31. december

	Note	2013	2012	2011
<b>Ressourcer</b>				
Energiforbrug (1.000 GJ)	2.1	2.572	2.433	2.187
Vandforbrug (1.000 m <sup>3</sup> )	2.2	2.685	2.475	2.136
<b>Emissioner og affald</b>				
CO <sub>2</sub> -emissioner fra energiforbrug (1.000 tons)	3.1	125	122	94
CO <sub>2</sub> -emissioner fra kølemidler (1.000 tons)	3.1	2	3	3
CO <sub>2</sub> -emissioner fra transport (1.000 tons)	3.1	59	55	53
Spildevandsmængde (1.000 m <sup>3</sup> )	3.2	2.457	2.272	2.036
Kemisk iltforbrug (COD) i spildevand (tons)	3.2	897	723	446
Affald (tons)	3.3	91.712	82.802	41.376
Ikke-farligt affald (af affald i alt)	3.3	85%	84%	70%
Vilkårsoverskridelser af grænseværdier	3.4	14	27	22

# Noter

I det miljømæssige koncernregnskab rapporterer Novo Nordisk på to dimensioner af resultater – ressourcer og emissioner og affald – samt fremskridt i forhold til de langsigtede mål om at nedbringe miljøpåvirkningerne.

## Sektioner i det miljømæssige koncernregnskab

### Sektion 1 Grundlag for udarbejdelse

Læs denne sektion for at få et overblik over regnskabspraksis og de standarder, der anvendes ved rapportering af de miljømæssige resultater.

1. Grundlag for udarbejdelse, s. 102

### Sektion 2 Ressourcer

Læs denne sektion for at få flere oplysninger om resultaterne i forhold til forbrug af ressourcer på produktionsanlæggene. Oplysningerne omfatter data for realiseret energi- og vandforbrug samt indsatsen for at nedbringe miljøpåvirkningerne.

- 2.1 Energiforbrug, s. 102
- 2.2 Vandforbrug, s. 102

## Sektion 1 Grundlag for udarbejdelse

### Anvendte rapporteringsstandarder og -principper

Det miljømæssige koncernregnskab udarbejdes i overensstemmelse med samme standarder som det sociale koncernregnskab. Standarderne er beskrevet i sektion 1 'Grundlag for udarbejdelse' af socialt koncernregnskab på s. 96.

### Principper for konsolidering

Det miljømæssige koncernregnskab omfatter miljøpåvirkninger fra

### Sektion 3 Emissioner og affald

Læs denne sektion for at få flere oplysninger om resultater vedrørende produktionsanlæggenes output. Oplysningerne omfatter data for realiserede emissioner og affald samt indsatsen for at nedbringe miljøpåvirkningerne.

- 3.1 CO<sub>2</sub>-emissioner, s. 103
- 3.2 Spildevandsmængde og kemisk iltforbrug (COD) i spildevand, s. 103
- 3.3 Affald, s. 103
- 3.4 Vilkårsoverskridelser af grænseværdier, s. 103

produktionsanlæg, bortset fra CO<sub>2</sub>-emissioner fra transport, som omfatter speditører anvendt til distribution af Novo Nordisks produkter.

### Anvendt miljømæssig regnskabspraksis

Den regnskabspraksis, som fremgår af nedenstående, er anvendt konsekvent ved udarbejdelsen af det miljømæssige koncernregnskab for de fremlagte år.

Yderligere oplysninger om det miljømæssige regnskab findes under regnskabspraksis i noterne.

## Sektion 2 Ressourcer

### 2.1 Energiforbrug

#### Regnskabspraksis

Energiforbrug måles både som direkte energiforsyning (internt genereret energi), dvs. energi, som Novo Nordisk producerer primært fra naturgas og træ, og indirekte, ekstern energiforsyning (eksternt genereret energi), dvs. elektricitet, damp og fjernvarme. Brændstofforbrug og det eksternt genererede energiforbrug bygger på måler aflæsninger og fakturaer.

Energiforbrug i 1.000 GJ	2013	2012	2011
Diabetesbehandling	1.762	1.680	1.515
Biopharmaceuticals	362	316	280
Ikke fordelt <sup>1</sup>	448	437	392
<b>I alt</b>	<b>2.572</b>	<b>2.433</b>	<b>2.187</b>

1. Ikke fordelt omfatter forbrug, der ikke er direkte forbundet med fremstillingen af diabetesbehandling eller biopharmaceuticals, f.eks. kontorbygninger.

I 2013 steg energiforbruget med 6% sammenlignet med 11% i 2012, hvilket skyldes øget produktion og opstart af nye fabrikker.

### 2.2 Vandforbrug

#### Regnskabspraksis

Vandforbrug er baseret på måler aflæsninger og fakturaer. Det omfatter forbruget af drikkevand, procesvand og damp.

Vandforbrug i 1.000 m <sup>3</sup>	2013	2012	2011
Diabetesbehandling	2.261	2.156	1.853
Biopharmaceuticals	244	201	142
Ikke fordelt <sup>1</sup>	180	118	141
<b>I alt</b>	<b>2.685</b>	<b>2.475</b>	<b>2.136</b>

1. Ikke fordelt omfatter forbrug, der ikke er direkte forbundet med fremstillingen af diabetesbehandling eller biopharmaceuticals, f.eks. kontorbygninger.

I 2013 steg vandforbruget med 8% sammenlignet med 16% i 2012, hvilket skyldes øget produktion af produkter til diabetesbehandling og opstart af nye fabrikker.



## Sektion 3

### Emissioner og affald

## 3.1 CO<sub>2</sub>-emissioner

### Regnskabspraksis

#### CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug

CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug omfatter forbrug i forbindelse med produktion målt i tons. CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug beregnes i henhold til GHG-protokollen og er baseret på emissionsfaktorer fra det foregående år.

#### CO<sub>2</sub>-emissioner fra kølemidler

CO<sub>2</sub>-emissioner fra kølemidler omregnes til tons på baggrund af standardfaktorer.

#### CO<sub>2</sub>-emissioner fra transport (produktdistribution)

CO<sub>2</sub>-emissioner fra produktdistribution beregnes som de estimerede emissioner fra produktdistribution i tons. De omfatter international transport af halvfabrikata, færdigvarer, råvarer og komponenter med fly, skib og lastbil mellem produktionsanlæg og fra produktionsanlæg til dattervirksomheder, direkte kunder og importerende distributører. CO<sub>2</sub>-emissioner fra produktdistribution fra dattervirksomheder til apoteker, hospitaler og grossister er ikke medtaget.

CO <sub>2</sub> -emissioner i 1.000 tons	2013	2012	2011
CO <sub>2</sub> -emissioner fra energiforbrug	125	122	94
– Diabetesbehandling	96	95	70
– Biopharmaceuticals	11	9	8
– Ikke fordelt <sup>1</sup>	18	18	16
CO <sub>2</sub> -emissioner fra kølemidler	2	3	3
CO <sub>2</sub> -emissioner fra transport	59	55	53
<b>I alt</b>	<b>186</b>	180	150

1. Ikke fordelt omfatter forbrug, der ikke er direkte forbundet med fremstillingen af diabetesbehandling eller biopharmaceuticals, f.eks. kontorbygninger.

CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug steg med 2% i 2013 sammenlignet med 2012, hvor emissionerne steg med 30%. Forøgelsen er afledt af energiforbruget, men er mindre end stigningen i energiforbrug. Dette skyldes et fald i energiforbrug på fabrikker med CO<sub>2</sub>-intensiv energiforsyning og en stigning i energiforbrug på fabrikker med mindre CO<sub>2</sub>-intensiv energiforsyning.

Udledningen af kølemidler faldt, hvilket primært skyldes udskiftning af kølemidler med et højt globalt opvarmningspotentiale.

CO<sub>2</sub>-emissioner fra transport (produktdistribution) steg med 7% grundet stigning i distributionsvolumen. Novo Nordisk prioriterer at distribuere så mange produkter som muligt med skib, da dette reducerer både CO<sub>2</sub>-emissioner og omkostninger.

## 3.2 Spildevandsmængde og kemisk iltforbrug (COD) i spildevand

### Regnskabspraksis

Spildevandsmængden måles som processpildevand, sanitetsspildevand og regnvand fra befæstede udendørsarealer. Den samlede spildevandsmængde beregnes på baggrund af tal fra produktionsanlæg, som direkte måler den samlede mængde spildevand, der afledes til det offentlige kloaksystem, eller på baggrund af anlæggets samlede vandforbrug minus den registrerede fordampning fra kølesystemerne (inkl. køletårne og andre anlæg, hvorfra der sker fordampning), og alle store spildevandsmængder, der indsamles og behandles som affald.

Kemisk iltforbrug (COD) i spildevand er mængden af forureningsstoffer i spildevandet og beregnes på baggrund af interne testresultater eller standardfaktorer.

### Udvikling

Det øgede vandforbrug medførte et øget samlet spildevandsvolumen på 8% fra 2.272.000 m<sup>3</sup> i 2012 til 2.457.000 m<sup>3</sup> i 2013. Mængden af udledt COD i spildevandet steg med 24% fra 723 tons i 2012 til 897 tons i 2013, hvilket primært skyldes øget aktivitet især i Kalundborg og Bagsværd.

## 3.3 Affald

### Regnskabspraksis

Affald beregnes som summen af ikke-farligt og farligt affald, der er bortskaffet, baseret på vægtkvitteringer.

Ikke-farligt affald beregnes som procentdel af den samlede mængde bortskaffet affald.

Affald i tons	2013	2012	2011
Ikke-farligt affald	78.233	69.937	29.131
– Organisk produktionsaffald til biogas <sup>1</sup>	65.437	58.193	16.765
– Andet ikke-farligt affald	12.796	11.744	12.366
Farligt affald	13.479	12.865	12.245
– Ethanol	9.992	9.825	9.179
– Andet farligt affald	3.487	3.040	3.066
<b>Affald i alt</b>	<b>91.712</b>	82.802	41.376
Ikke-farligt affald (af affald i alt)	85%	84%	70%

Affaldshåndtering	2013	2012	2011
Genanvendelse	84%	84%	71%
Forbrænding med energigenindvinding	9%	9%	16%
Forbrænding uden energigenindvinding	1%	1%	1%
Specialbehandling <sup>2</sup>	5%	5%	10%
Deponering	1%	1%	2%
<b>I alt</b>	<b>100%</b>	100%	100%

1. Før 2011 blev det meste ikke-farlige organiske produktionsaffald anvendt som dyrefoder og klassificeret som biprodukt. Siden oktober 2011 sendes alt organisk produktionsaffald til biogasanlæg til energigenindvinding og rapporteres derfor som en affaldsfraktion.
2. Affald, der håndteres af selskaber med speciale i bortskaffelse af kemisk affald. I 2013 var 67% af det enten processpildevand, der kræver særlig håndtering, eller affald indeholdende medicin.

I 2013 steg affaldsmængden med 11%. Af dette udgjorde 81% ikke-farligt organisk produktionsaffald fra diabetesbehandling. Alt dette organiske produktionsaffald genanvendes som energikilde i biogasanlæg.

## 3.4 Vilkårsoverskridelser af grænseværdier

### Regnskabspraksis

Vilkårsoverskridelser af grænseværdier er alle vilkårsoverskridelser indberettet til myndighederne.

### Udvikling

Antallet af vilkårsoverskridelser faldt med 48% fra 27 vilkårsoverskridelser i 2012 til 14 i 2013. De fleste af overskridelserne er kortvarige og vedrører pH-værdier i spildevandet uden miljøpåvirkning.

# Årsregnskab for moderselskabet for 2013

De følgende sider indeholder årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S. Udover ejerskabet af dattervirksomhederne i Novo Nordisk-koncernen, består selskabets aktiviteter af salg, forskning og udvikling, produktion samt koncern- og støttefunktioner.

## Resultatopgørelse for perioden 1. januar – 31. december

Mio. kr.	Note	2013	2012
Nettoomsætning	2	49.500	49.834
Produktionsomkostninger	3	11.711	12.271
<b>Bruttoresultat</b>		<b>37.789</b>	<b>37.563</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	3	10.483	11.626
Forsknings- og udviklingsomkostninger	3	9.903	9.071
Administrationsomkostninger	3	1.560	1.439
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)		832	796
<b>Resultat af primær drift</b>		<b>16.675</b>	<b>16.223</b>
Resultat i dattervirksomheder efter skat	10	12.134	9.914
Finansielle indtægter	4	1.573	139
Finansielle omkostninger	4	394	1.792
<b>Resultat før skat</b>		<b>29.988</b>	<b>24.484</b>
Selskabsskat	5	4.798	3.037
<b>Årets resultat</b>		<b>25.190</b>	<b>21.447</b>
Der foreslås fordelt således:			
Udbytte		11.866	9.715
Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode		2.255	731
Overført resultat		11.069	11.001
		<b>25.190</b>	<b>21.447</b>

# Balance

pr. 31. december

Mio. kr.	Note	2013	2012
<b>Aktiver</b>			
Immaterielle aktiver	7	1.299	1.153
Materielle aktiver	8	15.221	14.628
Finansielle aktiver	10	19.848	18.046
<b>Langfristede aktiver i alt</b>		<b>36.368</b>	33.827
Råvarer		1.279	1.268
Varer under fremstilling		4.894	3.824
Færdigvarer		1.220	1.857
Varebeholdninger		7.393	6.949
Varedebitorer		1.490	1.509
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		9.332	8.921
Tilgodehavende skat		3.021	1.052
Andre tilgodehavender		794	756
Tilgodehavender		14.637	12.238
Letomsættelige værdipapirer		3.739	4.544
Afledte finansielle instrumenter		1.521	931
Likvide beholdninger		9.605	10.693
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>36.895</b>	35.355
<b>Aktiver i alt</b>		<b>73.263</b>	69.182
<b>Passiver</b>			
Aktiekapital		550	560
Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode		10.591	8.771
Overført resultat		31.428	31.301
<b>Egenkapital i alt</b>	9	<b>42.569</b>	40.632
Udskudte skatteforpligtelser	6	171	52
Andre hensatte forpligtelser	11	776	704
<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>		<b>947</b>	756
<b>Langfristede forpligtelser</b>		–	–
Kortfristede gældsforpligtelser		1	137
Afledte finansielle instrumenter		–	48
Leverandørgæld		1.901	1.764
Gæld til tilknyttede virksomheder		23.724	22.401
Skyldig selskabsskat		183	–
Andre forpligtelser		3.938	3.444
<b>Kortfristede forpligtelser</b>		<b>29.747</b>	27.794
<b>Forpligtelser i alt</b>		<b>29.747</b>	27.794
<b>Passiver i alt</b>		<b>73.263</b>	69.182

# Noter

## 1 Anvendt regnskabspraksis

Årsregnskabet for moderselskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven (regnskabsklasse D) og øvrige regnskabsbestemmelser, der er gældende for selskaber noteret på NASDAQ OMX Copenhagen.

Den anvendte regnskabspraksis for moderselskabets årsregnskab er uændret i forhold til sidste år og er den samme som for koncernen bortset fra nedenstående tilføjelser. Koncernens anvendte regnskabspraksis fremgår af koncernregnskabet, s. 61–62.

### Supplerende anvendt regnskabspraksis for moderselskabet

#### Finansielle aktiver

I moderselskabets årsregnskab indregnes kapitalandele i dattervirksomheder efter den indre værdis metode, hvilket vil sige til moderselskabets forholds- mæssige andel af den regnskabsmæssige indre værdi i disse virksomheder. Dattervirksomhedernes resultat fratrukket urealiserede koncerninterne fortjenester indregnes i moderselskabets Resultatopgørelse.

Nettoposkrivning af kapitalandele i dattervirksomheder, der overstiger udbytte fra virksomhederne, overføres til egenkapitalen under Reserve for nettoposkrivning efter den indre værdis metode. Resultat i dattervirksomheder præsenteres som resultat efter skat.

Regulering af dagsværdien af finansielle aktiver, der er klassificeret som 'disponible for salg', indregnes i moderselskabets Resultatopgørelse.

#### Skat

Moderselskabet er sambeskattet med dets danske dattervirksomheder. De sambeskattede danske selskaber indgår i acontoskatteordningen. Årets aktuelle skat for de sambeskattede selskaber indregnes i de enkelte selskaber. Novo Nordisk A/S og dets danske dattervirksomheder er inkluderet i sambeskatningen for moderselskabet Novo A/S.

#### Pengestrømsopgørelse

Der udarbejdes ikke en separat pengestrømsopgørelse for moderselskabet. Der henvises til pengestrømsopgørelsen for koncernen på s. 58.

## 2 Nettoomsætning

Mio. kr.	2013	2012
<b>Nettoomsætning fordelt på forretningssegmenter</b>		
Diabetesbehandling	49.275	49.479
Biopharmaceuticals	225	355
<b>Nettoomsætning i alt</b>	<b>49.500</b>	49.834
<b>Nettoomsætning fordelt på geografiske segmenter</b>		
Nordamerika	20.829	20.463
Europa	12.978	13.201
International Operations	8.370	7.986
Japan & Korea	2.377	3.992
Region Kina	4.946	4.192
<b>Nettoomsætning i alt</b>	<b>49.500</b>	49.834

Nettoomsætningen fordeles på de geografiske segmenter ud fra kundernes geografiske placering. For definitioner af segmenterne henvises til note 2.2 i koncernregnskabet.

## 3 Personaleomkostninger

Mio. kr.	2013	2012
Lønninger	7.792	7.076
Omkostninger til aktiebaseret aflønning	174	167
Pensioner	727	663
Andre sociale bidrag	192	183
Andre personaleomkostninger	300	264
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>9.185</b>	8.353
Ændring i personaleomkostninger inkluderet i varebeholdninger	37	(7)

For oplysninger om vederlag til bestyrelse og direktion henvises til 'Aflønning' på s. 49–51 og note 2.3 i koncernregnskabet.

	2013	2012
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte i Novo Nordisk A/S	<b>12.849</b>	12.003

## 4 Finansielle indtægter og finansielle omkostninger

Mio. kr.	2013	2012
Renteindtægter fra dattervirksomheder	42	31
Andre finansielle indtægter	1.531	108
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>1.573</b>	139
Renteomkostninger til dattervirksomheder	25	70
Valutakurstab (netto)	308	148
Andre finansielle omkostninger	61	1.574
<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>394</b>	1.792

## 5 Selskabsskat

Som følge af udviklingen i verserende skattesager, præsenteres disse fra 2013 brutto som en del af tilgodehavende/skyldig selskabsskat, hvor de tidligere blev præsenteret netto. Novo Nordisk har valgt at implementere reklassificeringen i 2013 uden at ændre tidligere års tilsvarende beløb og oplysninger, da ændringen kun har uvæsentlig betydning. Såfremt sammenligningstal for 2012 var tilpasset, ville tilgodehavende selskabsskat formindskes med 456 mio. kr. og skyldig selskabsskat stige med 181 mio. kr., begge dele modregnet i finansielle aktiver.

Novo Nordisk A/S og de danske dattervirksomheder har bidraget med selskabsskat på 4.251 mio. kr. i 2013 (3.527 mio. kr. i 2012) i sambeskatningen. I 2013 har Novo Nordisk A/S betalt 4.753 mio. kr. i skat for det aktuelle indkomstår (4.235 mio. kr. i 2012) og 2.550 mio. kr. vedrørende tidligere år (3.620 mio. kr. i 2012). Derudover har de danske dattervirksomheder betalt 60 mio. kr. i skat (40 mio. kr. i 2012).

## 6 Udskudte skatteaktiver/ (-forpligtelser)

Mio. kr.	2013	2012
De udskudte skatteaktiver og -forpligtelser fordeler sig på disse balanceposter:		
Materielle aktiver	(776)	(912)
Indirekte produktionsomkostninger	(876)	(810)
Urealiseret intern fortjeneste	2.024	2.024
Øvrige	(543)	(354)
<b>Skatteaktiver/(-forpligtelser) i alt</b>	<b>(171)</b>	(52)

Den danske selskabsskattesats var 25% i 2013. Udskudt skat er beregnet på baggrund af den forventede realisation og afspejler således reduktionen af den danske selskabsskatteprocent. Effekten heraf (109 mio. kr.) er inkluderet i den totale udskudte skatteforpligtelse.

## 7 Immaterielle aktiver

Mio. kr.	2013	2012
Kostpris ved årets begyndelse	1.991	1.872
Tilgang i året	360	119
Afgang i året	–	–
Kostpris ved årets slutning	2.351	1.991
Af- og nedskrivninger ved årets begyndelse	838	713
Afskrivninger i året	101	97
Nedskrivninger i året	113	28
Af- og nedskrivninger ved årets slutning	1.052	838
<b>Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning</b>	<b>1.299</b>	1.153

Immaterielle aktiver består fortrinsvis af patenter og licenser, internt udviklet software og omkostninger relateret til større IT-projekter.

## 8 Materielle aktiver

Mio. kr.	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Acontobetaling og materielle aktiver under opførelse	2013	2012
Kostpris ved årets begyndelse	10.803	14.568	1.990	3.710	31.071	29.307
Tilgang i året	432	562	102	1.288	2.384	2.177
Afgang i året	(98)	(538)	(155)	–	(791)	(413)
Overført fra/(til) andre poster	524	866	37	(1.427)	–	–
Kostpris ved årets slutning	11.661	15.458	1.974	3.571	32.664	31.071
Af- og nedskrivninger ved årets begyndelse	4.413	10.658	1.372	–	16.443	15.050
Afskrivninger i året	488	1.098	152	–	1.738	1.704
Nedskrivninger i året	4	22	5	–	31	86
Tilbageførte afskrivninger vedrørende afhændede aktiver i året	(92)	(528)	(149)	–	(769)	(397)
Af- og nedskrivninger ved årets slutning	4.813	11.250	1.380	–	17.443	16.443
<b>Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning</b>	<b>6.848</b>	<b>4.208</b>	<b>594</b>	<b>3.571</b>	<b>15.221</b>	14.628

## 9 Egenkapitalopgørelse

Mio. kr.	Aktiekapital	Reserve for nettoopskrivning	Overført resultat	2013	2012
Ved årets begyndelse	560	8.771	31.301	40.632	37.448
Overført af årets resultat	–	–	11.069	11.069	11.001
Foreslået udbytte	–	–	11.866	11.866	9.715
Overført fra Årets resultat til Reserve for nettoopskrivning	–	2.255	–	2.255	731
Effekt af sikring af forventede transaktioner overført til Resultatopgørelsen	–	–	(832)	(832)	1.118
Årets dagsværdiregulering vedrørende sikring af pengestrømme	–	–	1.205	1.205	832
Udloddet udbytte	–	–	(9.715)	(9.715)	(7.742)
Aktiebaseret aflønning (note 3)	–	–	174	174	167
Skattefradrag relateret til aktieoptioner	–	–	57	57	31
Køb af egne aktier	–	–	(13.989)	(13.989)	(12.162)
Salg af egne aktier	–	–	65	65	266
Nedsættelse af B-aktiekapital	(10)	–	10	0	0
Valutakursregulering af kapitalandele i dattervirksomheder	–	(435)	(19)	(454)	(172)
Andre reguleringer	–	–	236	236	(601)
<b>Ved årets slutning</b>	<b>550</b>	<b>10.591</b>	<b>31.428</b>	<b>42.569</b>	40.632

Vedrørende gennemsnitligt antal aktier, egne aktier og antallet af A- og B-aktier i Novo Nordisk A/S, se note 4.1 i koncernregnskabet.

## 10 Finansielle aktiver

Mio. kr.	Kapitalandele i dattervirksomheder	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	Andre værdipapirer og investeringer	2013	2012
Kostpris ved årets begyndelse	8.805	234	674	9.713	9.569
Tilgang i året	74	453	3	530	268
Afgang i året		(477)	(163)	(640)	(124)
Kostpris ved årets slutning	8.879	210	514	9.603	9.713
Værdiregulering ved årets begyndelse			(531)	19.667	23.113
Resultat før skat	20.198			15.533	13.883
Selskabsskat af årets resultat	15.533			(2.564)	(3.340)
Reklassificering til urealiseret intern profit	(2.564)			4.219	–
Amortisering og nedskrivninger	4.219		(26)	(26)	–
Reklassificeringseffekt af verserende skattesager	637			637	–
Modtagne udbytter	(10.423)			(10.423)	(13.039)
Afhændede aktiver i året			107	107	–
Valutakursreguleringer	(1.124)	(4)	108	(1.020)	(482)
Andre reguleringer	(130)			(130)	(468)
Værdiregulering ved årets slutning	26.346	(4)	(342)	26.000	19.667
Urealiseret intern fortjeneste ved årets begyndelse	(11.334)			(11.334)	(15.239)
Årets ændring indregnet i Resultatopgørelsen	(835)			(835)	(627)
Årets ændring indregnet i Egenkapitalen	(37)			(37)	–
Reklassificering til værdiregulering	(4.219)			(4.219)	4.219
Valutakursreguleringer	670			670	313
Urealiseret intern profit ved årets slutning	(15.755)	–	–	(15.755)	(11.334)
<b>Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning</b>	19.470	206	172	<b>19.848</b>	18.046

Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandele i dattervirksomheder omfatter ikke goodwill indregnet som aktiv ved årets slutning. En oversigt over virksomheder i Novo Nordisk-koncernen er angivet i note 5.8 i koncernregnskabet.

## 11 Andre hensatte forpligtelser

Mio. kr.	2013	2012
Langfristede	465	480
Kortfristede	311	224
<b>Andre hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>776</b>	704

Hensættelse til verserende retssager indregnes under Andre hensatte forpligtelser. Herudover udsteder Novo Nordisk A/S som led i den almindelige forretning kreditnotaer vedrørende produkter, der er udløbet. Der hensættes derfor til fremtidige returneringer på baggrund af tidligere års returvarer.

For oplysninger om verserende retssager henvises til note 3.6 i koncernregnskabet.

## 12 Transaktioner med nærtstående parter

For oplysninger om transaktioner med nærtstående parter henvises til note 5.5 i koncernregnskabet.

## 13 Forpligtelser og eventualposter

Mio. kr.	2013	2012
<b>Forpligtelser</b>		
Leasingforpligtelser	1.664	993
Kontraktlige forpligtelser vedrørende investeringer i materielle aktiver	404	107
Garantier for dattervirksomheder	4.390	4.523
Forpligtelser vedrørende forsknings- og udviklingsprojekter	5.276	2.915
Andre garantier og forpligtelser	1.677	2.574
<b>Leasingforpligtelser, der forfalder til betaling inden for følgende perioder fra balancedagen</b>		
Inden for 1 år	201	191
Mellem 1 og 5 år	659	534
Efter 5 år	804	268
<b>Leasingforpligtelser i alt</b>	<b>1.664</b>	993
Omkostninger til leasing var for 2013 og 2012 henholdsvis 315 mio. kr. og 335 mio. kr.		
<b>Sikkerhedsstillelse</b>		
Grunde, bygninger og installationer mv. til regnskabsmæssig værdi	90	90

Novo Nordisk A/S og dets danske dattervirksomheder er sambeskattet med de øvrige danske selskaber i Novo A/S koncernen. Sambeskatningen omfatter også kildeskat i form af skat på udbytte, royalty og renter. De danske selskaber hæfter solidarisk og individuelt for sambeskatningen. Eventuelle senere korrektioner af den skattepligtige sambeskatningsindkomst eller kildeskatter kan medføre en større hæftelsesforpligtelse. Skatten for de individuelle selskaber er fuldt fordelt på baggrund af den forventede skattepligtige indkomst.

For oplysninger om verserende retssager og andre eventualposter henvises til note 3.6 og 5.4 i koncernregnskabet.

# Ledelsens påtegning

Bestyrelsen og direktionen har i dag godkendt årsrapporten 2013 for Novo Nordisk A/S.

Koncernregnskabet udarbejdes efter de internationale regnskabsstandarder (IFRS) udstedt af International Accounting Standards Board (IASB) og efter IFRS som godkendt af EU. Årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S, er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Endvidere er koncernregnskabet, årsregnskabet for moderselskabet og ledelsesberetningen udarbejdet i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

Koncernregnskabet og årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af koncernens

og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 2013. Endvidere indeholder ledelsesberetningen efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og koncernens og moderselskabets finansielle stilling samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet kan påvirkes af.

Novo Nordisks sociale og miljømæssige koncernrapportering er udarbejdet i overensstemmelse med rapporteringsprincipper om væsentlighed, involvering og lydhørhed angivet i AA1000APS(2008). Den giver en balanceret og redelig præsentation af virksomhedens sociale og miljømæssige præstation.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Bagsværd, den 29. januar 2014

## Direktion



Lars Rebie Sørensen  
Adm. direktør



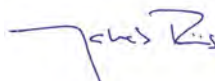
Jesper Brandgaard  
Økonomidirektør



Lars Fruergaard Jørgensen



Lise Kingo



Jakob Riis



Kåre Schultz



Mads Krogsgaard Thomsen

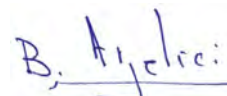
## Bestyrelse



Göran Ando  
Formand



Jeppe Christiansen  
Næstformand



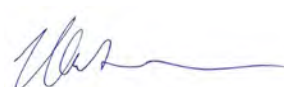
Bruno Angelici



Henrik Gürtler



Liz Hewitt  
Medlem af revisionsudvalget



Ulrik Hjulmand-Lassen



Thomas Paul Koestler



Anne Marie Kverneland



Søren Thuesen Pedersen



Hannu Ryöppönen  
Formand for revisionsudvalget



Stig Strøbæk  
Medlem af revisionsudvalget

# Den uafhængige revisors erklæringer

## Til aktionæerne i Novo Nordisk A/S

### Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Novo Nordisk A/S for regnskabsåret 2013, s. 55–93 og 104–108, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, inklusive anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som for moderselskabet, samt anden totalindkomstopgørelse og pengestrømsopgørelse for koncernen.

Koncernregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som udstedt af International Accounting Standards Board, og efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU. Årsregnskabet for moderselskabet aflægges efter årsregnskabsloven. Endvidere aflægges koncernregnskabet samt årsregnskabet for moderselskabet i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

### Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med ovenfor nævnte lovgivning og regnskabsstandarder. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser som nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede, for at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, og om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt en vurdering af den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

### Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet giver et retvisende billede af koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 2013 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som udstedt af International Accounting Standards Board, og efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU, og yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber. Det er endvidere vores opfattelse, at årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2013 samt af resultatet af moderselskabets aktiviteter for regnskabsåret 2013 i overensstemmelse med årsregnskabsloven, og yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

### Udtalelse om ledelsesberetningen

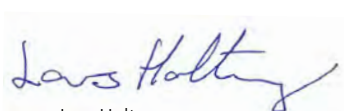
Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen, s. 1–54 og 94.

Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet.

Bagsværd, den 29. januar 2014

### PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Lars Holtug  
Statsautoriseret revisor



Lars Baungaard  
Statsautoriseret revisor



# Den uafhængige revisors erklæring om den sociale og miljømæssige rapportering for 2013

## Til Novo Nordisk A/S' interessenter

Vi har gennemgået de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger i årsrapporten for Novo Nordisk A/S for regnskabsåret 2013 omfattende ledelsesberetningen og det sociale og miljømæssige koncernregnskab, side 1–54, 94 og side 95–103.

Erklæringsopgaven har desuden omfattet arten og omfanget af Novo Nordisk A/S' indarbejdelse af principperne i AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS(2008)) (involvering, væsentlighed og lydhørhed) i relation til interessentdialog.

## Kriterier for udarbejdelsen af rapportering om data

De konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger er udarbejdet i overensstemmelse med den anvendte sociale regnskabspraksis og miljømæssige regnskabspraksis beskrevet på side 96–100 og 102–103.

## Ledelsens ansvar

Ledelsen er ansvarlig for at udarbejde de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger, herunder for at etablere dataindsamling og registrering samt interne kontrolsystemer med henblik på sikring af pålidelig rapportering, specificere acceptable rapporteringskriterier og vælge data, som skal indsamles til de tiltænkte rapportbrugere. Ledelsen er ligeledes ansvarlig for efterlevelsen af AA1000APS(2008) samt de tre principper involvering, væsentlighed og lydhørhed.

## Erklæringsgivers ansvar

Vores ansvar er på grundlag af det udførte arbejde at udtrykke en konklusion om pålideligheden af de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger i årsrapporten. Det er desuden vores ansvar på grundlag af AA1000 Assurance Standard (AA1000AS(2008)), at udtrykke en konklusion om samt at fremsætte anbefalinger, vedrørende arten og omfanget af Novo Nordisk A/S' efterlevelse af principperne i AA1000APS(2008).

Vores team besidder kompetencer i relation til erklæringsopgaver vedrørende konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger. Herudover besidder vores team kompetencer i vurdering af sociale og miljømæssige oplysninger og bæredygtighedsledelse, og er således kvalificeret til som uafhængig part at udføre denne erklæringsopgave. I løbet af 2013 har vi ikke udført arbejde eller ydelser for Novo Nordisk A/S eller andre klienter, som kunne være i strid med vores uafhængighed. Derudover har vi ikke haft ansvar for udarbejdelse af nogen del af denne rapport, og er derfor uafhængige som defineret i AA1000AS(2008).

## Omfang, anvendte standarder og kriterier

Vi har tilrettelagt og udført vores arbejde i overensstemmelse med den internationale standard om erklæringsopgaver (ISAE) 3000 'Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information' med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger i årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation, og at oplysningerne præsenteres i overensstemmelse med den anvendte sociale regnskabspraksis og miljømæssige regnskabspraksis herfor. Den opnåede sikkerhed er begrænset i forhold til en gennemgang med høj grad af sikkerhed, idet vores arbejde har været begrænset til først og fremmest at omfatte forespørgsler, interviews og analytiske handlinger vedrørende registrerings- og kommunikationssystemer, data og den underliggende dokumentation.

Vi har desuden tilrettelagt og udført vores arbejde på grundlag af AA1000AS(2008), under anvendelse af kriterierne i AA1000APS(2008), med henblik på at udføre en Type 2-opgave samt opnå begrænset sikkerhed vedrørende arten og omfanget af Novo Nordisk A/S' efterlevelse af principperne om involvering, væsentlighed og lydhørhed.

## Metode, fremgangsmåde, begrænsning og arbejdsomfang

Vores arbejde har ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko omfattet: (i) Forespørgsler vedrørende procedurer og metoder til sikring af, at den sociale og miljømæssige rapportering omfatter data fra koncernens datterselskaber, og at disse data er indarbejdet i overensstemmelse med den anvendte sociale regnskabspraksis og miljømæssige regnskabspraksis. Desuden har vi på baggrund af væsentlighed og risiko gennemført interviews med udvalgte data- og rapporteringsansvarlige, samt på baggrund af anmodninger og udvalgt dokumentation vurderet de eksisterende systemer til dataindsamling og registrering samt procedurer til sikring af pålidelig rapportering;

(ii) Forespørgsler til og interviews med medlemmer af bestyrelsen, direktionen, samt ledere fra Corporate Stakeholder Engagement, Operations, Corporate Sustainability samt ledelsen i datterselskabet i USA om Novo Nordisk A/S' engagement og efterlevelse af principperne om involvering, væsentlighed og lydhørhed, tilstedeværelsen af systemer og procedurer til understøttelse af princippernes efterlevelse samt forankring af principperne på koncernniveau.

## Konklusion

Vi er på grundlag af vores gennemgang ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger i Novo Nordisk A/S' årsrapport for 2013 (side 1–54, 94 og side 95–103) indeholder væsentlig fejlinformation og ikke er præsenteret i overensstemmelse med den anvendte sociale regnskabspraksis og miljømæssige regnskabspraksis herfor.

Vi er desuden ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at Novo Nordisk A/S ikke efterlever principperne i AA1000APS(2008).

## Observationer og anbefalinger

I henhold til AA1000AS(2008) skal vi medtage observationer og anbefalinger til forbedringer i relation til efterlevelse af principperne i AA1000APS(2008):

### Involvering

Novo Nordisk A/S udviser til stadighed en stærk forpligtelse til ansvarlighed i kraft af de systemer og processer, der er på plads for at understøtte interessentinvolvering indenfor bæredygtighedsemner på koncernniveau. Opbygning af kapacitet til involvering af interessenter og bæredygtighed på tværs af koncernen har været fokus i 2013. Det har involveret udrulning af retningslinjer, workshops afholdt i Kina og Brasilien samt assistance, systemer og kontrakter med datterselskaber til systematisk at støtte og afklare roller og ansvar.

Vi har ingen væsentlige anbefalinger i relation til involvering.

### Væsentlighed

Novo Nordisk A/S diskuterer, evaluerer og vurderer løbende væsentligheden af bæredygtighedsemner gennem en række relevante ledelsesorganer med repræsentanter fra ledelse på tværs af virksomheden. En raffinering af det væsentlighedsfilter og de kriterier, der er anvendt i forbindelse med årsrapporten, har resulteret i udeholdelse af visse datatyper.

Vi har ingen væsentlige anbefalinger i relation til væsentlighed.

### Lydhørhed

Det er afgørende for Novo Nordisk A/S at være lydhør over for interessenternes behov og bekymringer, hvilket er tydeligt fra brugen af forskellige kanaler til dialog og formidling af budskaber. Dette års årsrapport tjener som et godt eksempel på, hvordan interessenter bliver engageret i dilemmaer Novo Nordisk A/S står over for.

Vi har ingen væsentlige anbefalinger i relation til lydhørhed.

Novo Nordisk A/S demonstrerer lederskab på områder som opbygning, evaluering og formidling af ansvarlighed. Vi anbefaler, at Novo Nordisk A/S styrker denne førerposition ved at gennemgå mulighederne for yderligere at integrere den tredobbelte bundlinje i virksomhedens ledelse og beslutningsprocesser.

Bagsværd, 29. januar 2014

## PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Lars Holtug  
Statsautoriseret revisor



Lars Baugaard  
Statsautoriseret revisor

# Mere information



## Finansiell kalender 2014

Udbytte					Udsendelse af regnskabsmeddelelser			
20. marts 2014	21. marts 2014	25. marts 2014	26. marts 2014	2. april 2014	1. maj 2014	7. august 2014	30. oktober 2014	30. januar 2015
Ordinær generalforsamling	Ex-udbytte	Skæringsdato	Udbetaling, B-aktier	Udbetaling, ADR'er	Første tre måneder	Halvår	Første ni måneder	Hele året

## Nyheder og opdateringer

Læs flere nyheder fra Novo Nordisk på [novonordisk.com/press](http://novonordisk.com/press). Læs TBL Quarterly for nyheder om bæredygtighed på [novonordisk.com/tblquarterly](http://novonordisk.com/tblquarterly).

### Følg Novo Nordisk på de sociale medier



[facebook.com/novonordisk](https://www.facebook.com/novonordisk)



[twitter.com/novonordisk](https://twitter.com/novonordisk)  
[twitter.com/novonordisktbl](https://twitter.com/novonordisktbl)



[linkedin.com/company/novo-nordisk](https://www.linkedin.com/company/novo-nordisk)

## Yderligere rapportering

Foruden årsrapporten fremlægger Novo Nordisk supplerende oplysninger i særskilte rapporter for at opfylde specifikke juridiske krav og informere særlige interessentgrupper. Yderligere rapporter kan downloades fra [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport).

### Form 20-F

Krav fra det amerikanske børstilsyn, US Securities and Exchange Commission (SEC), til udenlandske private udstedere med aktier noteret på amerikanske børser om årlig rapportering i et standardiseret rapporteringsformat (Form 20-F), for at investorerne kan evaluere virksomheden i forhold til amerikanske aktier.

### Redegørelse for selskabsledelse

Lovpligtig i henhold til årsregnskabsloven. Rapportering om virksomhedens efterlevelse af de danske anbefalinger for god selskabsledelse.

### FN's Global Compact

Frivillig forpligtelse til FN's Global Compact-initiativ; fungerer samtidig som opfyldelse af årsregnskabslovens § 99a. Communication on Progress-rapporten er en redegørelse om fremskridt i forhold til de 10 principper om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupsion samt FN's mål. Yderligere redegørelse for Novo Nordisks bæredygtighedsengagement som LEAD-medlem af FN's Global Compact.

### Mangfoldighedsrapport

Rapportering om måltal og mangfoldighedspolitik for det underrepræsenterede køn i henhold til årsregnskabsloven.

**Referencer: Reglen vi er nødt til at bryde:** 1. International Diabetes Federation. *IDF Diabetes Atlas*, 6. udgave Bruxelles, Belgien. International Diabetes Federation, 2013. [idf.org/diabetesatlas](http://idf.org/diabetesatlas). 2. Hart JT. Rule of Halves: implications of increasing diagnosis and reducing dropout for future workload and prescribing costs in primary care. *Br J Gen Pract*, 1992; 42(356):116-119, og Smith WCS, Lee AJ, Crombie IK, Tunstall-Pedoe H. Control of blood pressure in Scotland: the rule of halves. *BMJ* 1990; 300:981-983. 3. Stratton IM, Adler AI, Neil HA et al., for the United Kingdom Prospective Diabetes Study Group. Association of glycaemia with macrovascular and microvascular complications of type 2 diabetes (UKPDS 35): prospective observational study. *BMJ* 2000; 321(7258):405-412. 4. Shah CP & Chen C. Review of Therapeutic Advances in Diabetic Retinopathy. *Ther Adv Endocrinol Metab*. februar 2011; 2(1): 39-53. **Onesize passer ikke alle:** 1. Klein O, Lyngje J, Endahl J, Damholt B, Nosek L, Heise T. Albumin-bound basal insulin analogues (insulin detemir and NN344): comparable time-action profiles but less variability than insulin glargine in type 2 diabetes. *Diabetes, Obesity and Metabolism* 9:290-299, 2007. 2. Evans et al. Lessons from early experience with insulin degludec in routine clinical practice. *IDF 2013 Abstract P-1050*. **Er fedme en sygdom?:** 1. Ogden et al. *NCHS Data Brief* No. 82 2012. Kan ses på [cdc.gov/nchs/data/databriefs/db82.pdf](http://cdc.gov/nchs/data/databriefs/db82.pdf). 2. Must et al. *JAMA*. 1999 Oct 27; 282(16):1523-9. 3. Gami et al. *Endocrinol Metab Clin North Am* 2003; 32:869-894 (fra 3970-protokollen). 4. Young T, Skatrud J, Peppard PE. Risk factors for obstructive sleep apnea in adults *JAMA* 2004; 291:20 13-6. 5. Ehemann et al. *Cancer*. 2012 May 1; 118(9):2338-66. doi: 10.1002/cncr.27514. Epub 2012 Mar 28. 6. Prospective Studies Collaboration. *Lancet*. 2009; 373:1083-96. 7. Peeters et al. *Ann Intern Med*. 2003; 138:24-32. 8. WHO. Obesity and overweight. Factsheet 311. September 2012. Kan ses på [who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en](http://who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en). 9. Tuomilehto et al. *N Engl J Med*. 2001; 344:1343-50. 10. Knowler et al. *N Engl J Med*. 2002;346:393-403. 11. Li et al. *Lancet*. 2008; 371:1783-9. 12. Dattilo & Kris-Etherton. *Am J Clin Nutr*. 1992; 56:320-8. 13. Dengo et al. *Hypertension*. 2010; 55:855-61. 14. Felson et al. *Ann Intern Med*. 1992; 116:535-9. 15. Foster et al. *Arch Intern Med*. 2009; 169:1619-26. 16. WHO. Factsheet 311. 2011. who.int. 17. Williams G and Frühbeck G (eds). *Obesity: Science to Practice*. John Wiley & Sons, Ltd., 2009. Kan ses på [onlinelibrary.wiley.com/book/10.1002/9780470712221](http://onlinelibrary.wiley.com/book/10.1002/9780470712221) (sidst besøgt 7. oktober 2013). 18. Wren AM and Bloom SR. Gut hormones and appetite control. *Gastroenterology* 2007; 132:2116-2130. **Et spørgsmål om tillid:** 1. Patient View Quarterly. The Corporate reputation of Pharma – the Patient Perspective offentliggjort 14. januar 2013.

**Design og produktion:** ADtomic Communications. **Regnskab og noter:** Team2Graphics. **Tryk:** Bording PRO as, februar 2014. **Foto:** ADtomic Communications, BrakeThrough Media, Martin Brinks, Kevin Eilbeck, Ted Fahn, Getty Images, Willi Hansen, Nimish Jain, Martin Juul, David Plakke, Søren Rønholdt, Shutterstock, Kasper Vejle, Jesper Westley, John Ma Zhuoran og produktportefølje.

Et udvalg af Novo Nordisks injektionssystemer. Forfra: NovoPen® 5, Tresiba® FlexTouch®, Victoza® og Norditropin® FlexPro®.



# Produktoversigt

## Diabetesbehandling

### Ny generation af insulin

- Tresiba®, insulin degludec
- Ryzodeg®, insulin degludec/insulin aspart

### Glukagonlignende peptid-1

- Victoza®, liraglutid

### Moderne insulin

- Levemir®, insulin detemir
- NovoRapid®, insulin aspart
- NovoMix® 30, bifasisk insulin aspart
- NovoMix® 50, bifasisk insulin aspart
- NovoMix® 70, bifasisk insulin aspart

### Humane insulin

- Insulatard®, isophan (NPH) insulin
- Actrapid®, regulær human insulin
- Mixtard® 30, bifasisk human insulin
- Mixtard® 40, bifasisk human insulin
- Mixtard® 50, bifasisk human insulin

### Injektionssystemer og tilbehør

- FlexTouch®, præfyldt insulinpen
- FlexPen®, præfyldt insulinpen
- NovoPen Echo®, flegangspen med hukommelsesfunktion til dosering af insulin
- NovoPen® 5, flegangspen med hukommelsesfunktion til dosering af insulin
- NovoPen® 4, flegangspen til dosering af insulin
- InnoLet®, præfyldt insulinpen
- NovoFine® Plus, nål
- NovoFine® AutoCover®, nål
- NovoFine®, nål
- NovoTwist®, nål
- GlucaGen®, glukagon
- GlucaGen® Hypokit, glukagon

### Antidiabetika i tabletform

- NovoNorm®, repaglinid
- PrandiMet®, repaglinid/metformin

## Biopharmaceuticals

### Hæmostase

- NovoSeven®, rekombinant faktor VIIa, fås også i præfyldt injektionssprøjte i stadig flere lande
- NovoThirteen®, rekombinant faktor XIII
- NovoEight®, rekombinant faktor VIII

### Humant væksthormon

- Norditropin®, somatropin (fremstillet ved hjælp af rekombinant DNA-teknologi)
- Norditropin® FlexPro®, præfyldt væksthormonpen til flerdosisbrug
- PenMate®, automatisk nåleindfører (findes til Norditropin® FlexPro®, NordiFlex® og SimpleXx®)
- Norditropin® NordiFlex®, præfyldt væksthormonpen til flerdosisbrug
- NordiPen®, flegangspen til flerdosisbrug
- NordiPenMate®, automatisk nåleindfører
- NordiLet®, præfyldt væksthormonpen til flerdosisbrug

### Hormonpræparater (HRT)

- Vagifem®, estradiolhemihydrat
- Activelle®, estradiol/norethisteronacetat
- Estrofem®, estradiol
- Novofem®, estradiol/norethisteronacetat

Markedsdata på s. 5, 17, 18, 32, 33, 34, 35 og 41 er fra IMS Health, IMS MIDAS Customized Insights (november 2013). Markedsdefinition for detail: Algeriet, Argentina, Australien, Belgien, Brasilien, Bulgarien, Canada, Colombia, Danmark, Egypten, Estland, Finland, Grækenland, Holland, Indien, Irland, Italien, Japan, Korea, Letland, Litauen, Luxembourg, Mexico, New Zealand, Norge, Polen, Portugal, Rumænien, Saudi-Arabien, Schweiz, Slovakiet, Slovenien, Spanien, Storbritannien, Sverige, Sydafrika, Tjekkiet, Tyrkiet, Tyskland, Ungarn, USA og Østrig. Markedsdefinition for hospitaler: Australien, Bulgarien, Canada, Danmark, Finland, Italien, Japan, Kina, Letland, Litauen, New Zealand, Norge, Polen, Rumænien, Schweiz, Slovakiet, Slovenien, Spanien, Storbritannien, Sverige, Sydafrika, Tjekkiet, Tyskland, Ungarn og USA. Detaildata for Frankrig er fra GERS (november 2013).

IMS Healths datadækning for Federal Facilities channel i USA har ændret sig markant i anden halvdel af 2013. Dette kan ændre opgørelsen af markedsandele opgjort i volumen, men har ikke væsentlig indflydelse på markedsandele opgjort i værdi.

## Besøgsadresse

Novo Nordisk A/S  
Novo Allé  
2880 Bagsværd  
Danmark  
Tlf. +45 4444 8888  
CVR-nr. 24 25 67 90  
[novonordisk.com](http://novonordisk.com)

## Investorservice

Forespørgsler og feedback til  
årsrapporten bedes stilet til:  
[annualreport@novonordisk.com](mailto:annualreport@novonordisk.com)

Du kan også hjælpe os med at  
forbedre vores årsrapport ved  
at svare på seks spørgsmål her:  
[novonordisk.com/annualreport/feedback](http://novonordisk.com/annualreport/feedback)

Aktionærer med forespørgsler vedrørende  
udbyttebetaling og aktionærkonti  
bedes rette henvendelse til:  
[shareholder@novonordisk.com](mailto:shareholder@novonordisk.com)

ADR-indehavere med forespørgsler  
vedrørende udbyttebetaling, overdragelse  
af ADR-beviser, afstemning af aktionærkonti  
samt eftersøgning af bortkomne ADR'er  
bedes rette henvendelse til:

JP Morgan Chase & Co  
PO Box 64504  
St Paul, MN 55164-0504, USA  
Tlf. +1 800 990 1135  
Tlf. +1 651 453 2128 (henvendelser fra  
lande udenfor USA)  
[jpmorgan.adr@wellsfargo.com](mailto:jpmorgan.adr@wellsfargo.com)



**Forsidefoto:** Jesse Crumpler, som bor i Philadelphia, USA, har noget til fælles med 3,7 mia. andre mennesker: Han bor i en storby, som vokser dag for dag. Og ligesom 246 mio. andre, der bor i byområder, har han diabetes. En trist kendsgerning: Urbanisering og diabetes går hånd i hånd. Og man ved ikke meget om, hvordan det kan ændres.