

# Generalforsamling i Novo Nordisk A/S



Scan QR-koden med din smartphone for at komme direkte til tilmeldingssiden



# Til Novo Nordisk A/S' aktionærer

Februar 2017

Den ordinære generalforsamling afholdes torsdag den 23. marts 2017 kl. 14.00 i Bella Center, Center Boulevard 5, 2300 København S.

## Dagsorden

1. Bestyrelsens mundtlige beretning om selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår.
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets lovpligtige årsrapport for 2016.
3. Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2016 og niveauet for vederlaget for 2017
  - 3.1. Godkendelse af vederlaget for 2016.
  - 3.2. Godkendelse af niveauet for vederlaget for 2017.
4. Beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte lovpligtige årsrapport for 2016.
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen, herunder formand og næstformand.
  - 5.1. Valg af formand.
  - 5.2. Valg af næstformand.
  - 5.3. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen.
6. Valg af revisor.
7. Forslag fra bestyrelsen:
  - 7.1. Nedsættelse af selskabets B-aktiekapital med nominelt 10.000.000 kr. ved annullering af B-aktier.
  - 7.2. Bemyndigelse til bestyrelsen til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier.
  - 7.3. Godkendelse af ændringer af aflønningsprincipperne.
8. Forslag fra aktionærer:
  - 8.1. Gratis parkering til aktionærerne i forbindelse med det uformelle aktionærmøde.
  - 8.2. Opdækning ved borde til buffeten efter det uformelle aktionærmøde.
9. Eventuelt.

## Uddybelse af punkterne på dagsordenen

### Punkt 1:

Bestyrelsen foreslår, at den mundtlige beretning om selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår tages til efterretning af den ordinære generalforsamling.

### Punkt 2:

Bestyrelsen foreslår, at den lovpligtige årsrapport for 2016 vedtages af den ordinære generalforsamling. Den lovpligtige årsrapport er tilgængelig på selskabets hjemmeside [novonordisk.com](http://novonordisk.com).

### Punkt 3.1:

Bestyrelsen foreslår, at det faktiske vederlag til bestyrelsen for 2016 på 14.400.000 kr. godkendes af generalforsamlingen. Der henvises til side 50 i den lovpligtige årsrapport for 2016.

Det faktiske vederlag for 2016 svarer til det niveau, der blev godkendt af generalforsamlingen i 2016 for regnskabsåret 2016.

### Punkt 3.2:

På grundlag af oplysninger om niveauet i større danske virksomheder suppleret med oplysninger om niveauet i skandinaviske virksomheder og europæiske medicinalvirksomheder, som i størrelse og kompleksitet svarer til Novo Nordisk, foreslår bestyrelsen, at følgende niveau for vederlaget for 2017, der svarer til vederlagsniveauet for 2016, godkendes på den ordinære generalforsamling.

- ⊙ Basisvederlaget til medlemmer af bestyrelsen er 600.000 kr.
- ⊙ Formanden modtager 3,00 gange basisvederlaget.
- ⊙ Næstformanden modtager 2,00 gange basisvederlaget.
- ⊙ Formanden for revisionsudvalget modtager 1,00 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.
- ⊙ Medlemmerne af revisionsudvalget modtager 0,50 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.
- ⊙ Formanden for nomineringsudvalget modtager 0,50 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.

- Medlemmerne af nomineringsudvalget modtager 0,25 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.
- Formanden for vederlagsudvalget modtager 0,50 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.
- Medlemmerne af vederlagsudvalget modtager 0,25 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.

Bestyrelsen foreslår desuden, at der ydes følgende rejsegodtgørelse, der svarer til niveauet for rejsegodtgørelse for 2016:

- For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes i bestyrelsesmedlemmets hjemland og omfatter mindst fem timers flyrejse, modtager hvert medlem 5.000 euro.
- For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes udenfor bestyrelsesmedlemmets hjemland, men i samme verdensdel, modtager hvert medlem 5.000 euro.
- For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes i en anden verdensdel end den, hvor bestyrelsesmedlemmet er bosat, modtager hvert medlem 10.000 euro.

Udover ovennævnte vederlag betaler selskabet sociale sikringsydelse i EU som pålagt af udenlandske myndigheder i forhold til disse vederlag.

Det faktiske vederlag til bestyrelsen for 2017 skal godkendes af den ordinære generalforsamling i 2018.

#### *Punkt 4:*

Bestyrelsen foreslår, at det endelige udbytte for 2016 er 4,60 kr. for hver Novo Nordisk A- eller B-aktie a 0,20 kr. Det samlede udbytte for 2016 på 7,60 kr. omfatter både det foreløbige udbytte på 3,00 kr. for hver Novo Nordisk A- og B-aktie a 0,20 kr., som blev udbetalt i august 2016, og det endelige udbytte på 4,60 kr. for hver Novo Nordisk A- og B-aktie a 0,20 kr., der udbetales i marts 2017. Det samlede udbytte steg med 19% i forhold til udbyttet for 2015 på 6,40 kr. for hver Novo Nordisk A- og B-aktie a 0,20 kr. Det samlede udbytte for 2016 svarer til en udbytteandel på 50,2%.

#### *Punkt 5:*

Alle bestyrelsesmedlemmer skal vælges eller genvælges hvert år og blev sidst valgt på den ordinære generalforsamling i 2016. Det betyder, at hvert bestyrelsesmedlems valgperiode udløber ved den ordinære generalforsamling i marts 2017.

#### *Punkt 5.1:*

Bestyrelsen foreslår genvalg for en etårig periode af Göran Ando som formand for bestyrelsen.

#### *Punkt 5.2:*

Bestyrelsen foreslår genvalg for en etårig periode af Jeppe Christiansen som næstformand for bestyrelsen.

#### *Punkt 5.3:*

Bruno Angelici søger ikke genvalg som medlem af bestyrelsen.

Bestyrelsen foreslår genvalg for en etårig periode af følgende generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer: Brian Daniels, Sylvie Grégoire, Liz Hewitt og Mary Szela.

Bestyrelsen foreslår valg for en etårig periode af Kasim Kutay og Helge Lund.

Bestyrelsen anbefaler valg af Kasim Kutay som medlem af bestyrelsen først og fremmest på grund af hans omfattende erfaring som finansrådgiver for lægemiddel- og biotekindustrien samt industrien for medicinsk udstyr. Har rådgivet lægemiddelvirksomheder på international basis, herunder virksomheder hjemmehørende i Europa, USA, Japan og Indien.

Bestyrelsen anbefaler valg af Helge Lund som medlem af bestyrelsen først og fremmest på grund af hans omfattende ledelses- og bestyrelseserfaring fra store multinationale selskaber med hovedkontor i Skandinavien indenfor regulerede markeder samt hans betydelige viden om finansielle forhold.

Helge Lund har tidligere været medlem af selskabets bestyrelse fra 2014–2015.

Der henvises til appendiks 1 vedrørende en beskrivelse af de indstillede kandidaters kvalifikationer, herunder oplysninger om andre ledelseshverv (medlem af direktioner, bestyrelser, tilsynsråd og bestyrelsesudvalg) og krævende organisatoriske hverv, som de foreslåede kandidater bestrider i danske og udenlandske virksomheder.

#### *Punkt 6:*

Bestyrelsen foreslår, at PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ('PwC') genvælges som selskabets revisor. Revisionsudvalget anbefaler valg af PwC som revisor på grund af deres store viden om lægemiddelindustrien og deres indgående kendskab til Novo

Nordisk. Endvidere har PwC en global organisation, der yder værdifuld støtte til Novo Nordisks globale forretning. Revisionsudvalgets anbefaling er ikke påvirket af tredje-parter eller underlagt klausuler i en kontrakt med en tredjepart, der begrænser generalforsamlingen med hensyn til valg af bestemte revisorer eller revisionsfirmaer.

*Punkt 7.1:*

Bestyrelsen foreslår, at selskabets B-aktiekapital nedsættes fra 402.512.800 kr. til 392.512.800 kr. ved annullering af en del af selskabets beholdning af egne B-aktier, i alt nominelt 10.000.000 kr. fordelt på 50.000.000 B-aktier a 0,20 kr., svarende til nominelt 10.000.000 kr.

Efter kapitalnedsættelsen vil selskabets aktiekapital udgøre 500.000.000 kr., fordelt på en A-aktiekapital på 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på 392.512.800 kr.

Formålet med nedsættelsen af selskabets aktiekapital er udbetaling til aktionærerne ved, at selskabet tilbagekøber aktier i overensstemmelse med tidligere generalforsamlingsbemyndigelser til bestyrelsen. Såfremt forslaget godkendes, bliver selskabets beholdning af egne aktier nedsat med 50.000.000 B-aktier a 0,20 kr. Disse B-aktier er tilbagekøbt for et samlet beløb på 15.219.000.000 kr., hvilket betyder, at der udover den nominelle kapitalnedsættelse er udbetalt 15.209.000.000 kr. til aktionærerne.

Bestyrelsens forslag om at nedsætte selskabets B-aktiekapital fremsættes for at bevare en fleksibel kapitalstruktur.

Vedtagelse af forslaget medfører følgende ændring af pkt. 3.1 i selskabets vedtægter, som vil have virkning fra kapitalnedsættelsens gennemførelse:

*“3.1 Selskabets aktiekapital udgør kr. 500.000.000, hvoraf kr. 107.487.200 er A-aktier og kr. 392.512.800 er B-aktier.”*

*Punkt 7.2:*

Bestyrelsen foreslår, at bestyrelsen får bemyndigelse til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier frem til næste ordinære generalforsamling i 2018.

Selskabet anser det for god selskabsledelse og i overensstemmelse med selskabets strategi for aktietilbagekøbsprogrammer, at mandatet til at tilbagekøbe eksisterende aktier kun gælder for et begrænset beløb og regelmæssigt bekræftes af generalforsamlingen.

Derfor foreslår bestyrelsen, at generalforsamlingen bemyndiger bestyrelsen til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier for op til i alt nominelt 50.000.000 kr., svarende til 10% af aktiekapitalen, og med forbehold af en grænse på 10% af aktiekapitalen. Tilbagekøbet skal ske til en kurs, der svarer til den på tilbagekøbstidspunktet noterede aktiekurs med en afvigelse på op til 10% indtil den næste ordinære generalforsamling i 2018.

*Punkt 7.3:*

Bestyrelsen foreslår, at ændringerne af principperne for aflønning af bestyrelse og direktion i Novo Nordisk A/S, herunder de generelle retningslinjer for incitamentsbaseret aflønning ('aflønningsprincipperne'), godkendes af generalforsamlingen.

Der foreslås følgende ændringer af aflønningsprincipperne, og at ændringerne godkendes af generalforsamlingen:

- ⊙ Et nyt krav om, at den administrerende direktør skal have en aktiebeholdning svarende til 2 gange den årlige bruttoløn, og at koncerndirektørerne skal have en aktiebeholdning svarende til 1 gang den årlige bruttoløn.
- ⊙ Mulighed for, at selskabet kan tilbyde en ordning i forbindelse med tiltrædelsen, hvis et medlem af koncerndirektionen ansættes udefra.
- ⊙ Fjernelse af aktierne under den langsigtede incitamentsordning (LTIP) fra den fælles pulje i den treårige bindingsperiode, såfremt en deltager fratræder sin stilling.
- ⊙ Øget vægt på salgsvækst ved beregning af LTIP.

*Punkt 8:*

Aktionærerne Kathe Sohn og Flemming Sohn har indsendt følgende forslag til vedtagelse på den ordinære generalforsamling:

*Punkt 8.1:*

Aktionærerne foreslår, at Novo Nordisk tilbyder aktionærerne gratis parkering i forbindelse med det uformelle aktionærmøde.

Aktionærerne har begrundet forslaget med, at bestyrelsesmedlemmer får store rejsegodtgørelser, når de rejser for at deltage i bestyrelsesmøder.

Bestyrelsens kommentar: Bestyrelsen støtter ikke forslaget. I lighed med tidligere år tilbyder Novo Nordisk ikke gratis parkering i forbindelse med aktionærmødet. Novo Nordisk



ønsker bl.a. ikke at give nogle af aktionærene særbehandling. For eksempel refunderer Novo Nordisk ikke transportudgifter for internationale aktionærer og danske aktionærer, der har benyttet offentlig transport (herunder metro, taxa, fly osv.) til aktionærmødet.

#### *Punkt 8.2:*

Aktionæerne foreslår, at der til buffeten efter det uformelle aktionærmøde dækkes op ved borde.

Som begrundelse for forslaget har aktionæerne angivet, at opdækning ved borde er mere bekvemt, og at Amagerbanken, da dennes generalforsamling blev afholdt i Bella Center med 4–5.000 deltagere, betalte for parkering, og at der til buffeten var dækket op ved borde med 12 deltagere ved hvert bord. Novo Nordisk bør lære af dette, da der er penge nok til medarbejdere, der fratræder deres stilling, og til afgående bestyrelsesmedlemmer, og hvis der er for mange penge, bør udbyttet til aktionæerne sættes op.

Bestyrelsens kommentar: Bestyrelsen støtter ikke forslaget. Selskabet tilbyder en let buffet efter det uformelle aktionærmøde, som finder sted cirka en time efter den ordinære generalforsamling. Prisen for buffeten ligger på et rimeligt og samtidig ansvarligt økonomisk niveau, ligesom der tages hensyn til logistikken i forbindelse med afholdelsen af den ordinære generalforsamling og det uformelle aktionærmøde.

## Yderligere information

### Majoritetskrav

Forslaget i dagsordenens punkt 7.1 kan kun tiltrædes, såfremt mindst 2/3 af det samlede antal stemmer i selskabet er repræsenteret på generalforsamlingen, og mindst 2/3 af såvel de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede aktiekapital stemmer for forslagene, jf. vedtægternes pkt. 9.2 og 9.3.

Alle andre forslag på dagsordenen kan besluttes ved simpelt stemmeflertal, jf. vedtægternes pkt. 9.1.

### Registreringsdato

Registreringsdatoen er torsdag den 16. marts 2017.

### Aktiekapital

Selskabets nuværende aktiekapital udgør 510.000.000 kr., hvoraf 107.487.200 kr. er A-aktier og 402.512.800 kr. er B-aktier.

Hvert A-aktiebeløb på 0,01 kr. giver 10 stemmer, og hvert B-aktiebeløb på 0,01 kr. giver 1 stemme.

### Deltagelse og stemmerettigheder

En aktionærs ret til at deltage i og stemme på den ordinære generalforsamling fastlægges på baggrund af de aktier, som aktionæren besidder på registreringsdatoen ved dagens udløb.

De aktier, den enkelte aktionær besidder på registreringsdatoen, opgøres på baggrund af det i ejerbogen noterede antal aktier samt eventuelle meddelelser, som selskabet har modtaget med henblik på registrering i ejerbogen, men som endnu ikke er indført i ejerbogen.

Deltagelse er betinget af, at aktionæren rettidigt har rekvireret et adgangskort.

### Rekvirering af adgangskort

Adgang til den ordinære generalforsamling er betinget af, at aktionæren har rekvireret et adgangskort senest fredag den 17. marts 2017 ved dagens udløb.

Adgangskort og stemmesedler til den ordinære generalforsamling kan rekvireres:

- ved at returnere rekvitionen i udfyldt og underskrevet stand til VP Investor Services A/S eller
- ved at kontakte VP Investor Services A/S pr. telefon: 4358 8891, pr. e-mail: [vpinvestor@vp.dk](mailto:vpinvestor@vp.dk), eller pr. fax: 4358 8867 eller
- via selskabets hjemmeside: [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM) eller VP Investor Services A/S: [vp.dk/gf](http://vp.dk/gf) ved at benytte CPR-/CVR-nummer og postnummer eller VP-referencenummer.

Adgangskort og stemmesedler sendes til den adresse, der er registreret på aktionærens depotkonto.

Yderligere oplysninger kan findes på [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM).

### Afgivelse af fuldmagt

Fuldmagter skal være indsendt senest fredag den 17. marts 2017 ved dagens udløb.

Afgivelse af stemmefuldmagt kan ske:

- ved at returnere fuldmagtsformularen i udfyldt og underskrevet stand i kuerten til VP Investor Services A/S eller
- ved at downloade en fuldmagtsformular via [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM), printe den ud, udfylde,

underskrive og indsende den pr. fax til 4358 8867, pr. e-mail: [vpinvestor@vp.dk](mailto:vpinvestor@vp.dk) eller med almindelig post til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S eller

- via selskabets hjemmeside: [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM) eller VP Investor Services A/S: [vp.dk/gf](http://vp.dk/gf) ved at benytte en kompatibel elektronisk signatur, f.eks. et personligt VP-ID. Hvis der benyttes et dansk CPR-nummer, vil den digitale signatur, der benyttes til netbank via danske kreditinstitutter (NemID), typisk være kompatibel. Yderligere oplysninger kan findes på [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM).

Fra aktionærer, der er forhindret i at deltage i generalforsamlingen, modtager bestyrelsen gerne en fuldmagt eller en brevstemme for at blive bekendt med aktionærernes stillingtagen til dagsordenens forskellige punkter samt for at sikre, at quorumkravet overholdes.

### Afgivelse af brevstemme

Aktionærer kan brevstemme indtil senest onsdag den 22. marts 2017 kl. 16.00:

- ved at returnere brevstemmeformularen i udfyldt og underskrevet stand i kuverten til VP Investor Services A/S eller
- ved at downloade en brevstemmeformular via [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM), printe den ud, udfylde, underskrive og indsende den pr. fax til 4358 8867, pr. e-mail: [vpinvestor@vp.dk](mailto:vpinvestor@vp.dk) eller med almindelig post til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S eller
- via selskabets hjemmeside: [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM) eller VP Investor Services A/S: [vp.dk/gf](http://vp.dk/gf) ved at følge den samme fremgangsmåde som den, der er beskrevet ovenfor under 'Afgivelse af fuldmagt'.

### Elektronisk afstemning

På den ordinære generalforsamling vil der blive benyttet elektronisk afstemning med en e-voter i forbindelse med specifikke punkter på dagsordenen. E-voteren giver mulighed for at gennemføre stemmeafgivning elektronisk og dermed hurtigere. E-voteren udleveres til de deltagende aktionærer ved indgangen.

### Skriftlige spørgsmål

Aktionærer kan stille skriftlige spørgsmål til selskabet om dagsordenen og dokumenter til brug for den ordinære generalforsamling.

Skriftlige spørgsmål sendes til [AGMEETING@novonordisk.com](mailto:AGMEETING@novonordisk.com) senest tirsdag den 21. marts 2017.

### Sprog

Repræsentanter for selskabet samt dirigenten vil holde deres indlæg på engelsk. Aktionærerne kan vælge at tale dansk eller engelsk.

Der vil under mødet være mulighed for simultantolkning fra engelsk til dansk og fra dansk til engelsk.

### Webcast

Den ordinære generalforsamling vil blive sendt live som webcast i både en dansk og en engelsk version på selskabets hjemmeside [novonordisk.com](http://novonordisk.com). Webcast-optagelsen af den ordinære generalforsamling vil også være tilgængelig på selskabets hjemmeside efter generalforsamlingen. Det uformelle aktionærmøde vil blive sendt live som webcast på selskabets hjemmeside [novonordisk.com](http://novonordisk.com). Webcast-optagelserne vil kun vise talerstolen. Der henvises til selskabets politik vedrørende personoplysninger, som findes på [novonordisk.com](http://novonordisk.com) under 'About Novo Nordisk' → 'Corporate governance' → 'Privacy policy'.

### Information på hjemmesiden

Følgende oplysninger findes på [novonordisk.com](http://novonordisk.com) under 'About Novo Nordisk' → 'Corporate governance' → 'General meetings and shareholders' meetings' til og med datoen for den ordinære generalforsamling:

- Indkaldelse til ordinær generalforsamling
- Det samlede antal aktier og stemmerettigheder på datoen for indkaldelse til den ordinære generalforsamling
- Dokumenterne, som vil blive fremlagt på den ordinære generalforsamling, dvs. den lovpligtige årsrapport for 2016
- De foreslåede reviderede aflønningsprincipper samt de foreslåede reviderede vedtægter
- Dagsordenen og de fuldstændige forslag
- Formularer til afgivelse af fuldmagt og brevstemme.

En kopi af ovennævnte dokumenter kan også rekvireres ved henvendelse på tlf. 3075 1126.

### Udbytte

Udbytte som godkendt på den ordinære generalforsamling vil blive udbetalt til aktionærerne via VP Securities A/S efter fradrag af eventuel udbytteskat.

Yderligere oplysninger om udbytte findes på side 44 - 45 i den lovpligtige årsrapport for 2016.

### **Aktionærmøde**

Torsdag den 23. marts 2017 kl. 17.00 vil selskabet efter den ordinære generalforsamling afholde et informationsmøde for aktionærerne, der hovedsageligt foregår på dansk, i Bella Center, Center Boulevard 5, 2300 København S.

Yderligere oplysninger om aktionærmødet findes på [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM).

### **Transportmuligheder**

Hvis man benytter offentlig transport, skal man enten tage buslinje 4A, 34 eller 250S eller metroen i retning mod Vesttårnet til Bella Center Station.

Bemærk venligst, at indgangen til generalforsamlingen er ved Bella Centers Vest indgang, som ligger overfor metrostationen.

Der er parkering udenfor Bella Center mod betaling. P5, P1 og P2 er de nærmeste parkeringspladser.

### **Elektronisk kommunikation**

Det er muligt at modtage årsrapporter, nyhedsbrevet Share og indkaldelser til generalforsamlinger og aktionærmøder elektronisk via e-mail fra Novo Nordisk, hvis man registrerer sin e-mailadresse på InvestorPortalen:

1. Gå ind på [novonordisk.com/investors](http://novonordisk.com/investors),
2. Klik på linket til 'Private shareholders' i menuen i venstre side
3. Find 'Investor portal' nederst på siden, og klik på 'Read more'
4. Klik på linket 'For at logge på Novo Nordisk Investor Portal DK klik her'
5. Log på InvestorPortalen med NemID eller VP-ID. Du kan kun bruge NemID, hvis du har et dansk CPR-nummer
6. Klik på linket til 'Min profil' i menuen i venstre side
7. Bekræft den allerede registrerede e-mailadresse, eller indsæt en ny e-mailadresse, og vælg, hvilke publikationer der ønskes tilsendt.

Med venlig hilsen

Novo Nordisk A/S  
Bestyrelsen

## Generelle betragtninger

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal vælges eller genvælges hvert år for en etårig periode og blev senest valgt på den ordinære generalforsamling i marts 2016. Valgperioden for hvert enkelt bestyrelsesmedlem udløber derfor på den ordinære generalforsamling i marts 2017.

Novo Nordisk A/S' bestyrelse søges sammensat af personer, som har en sådan indsigt og erfaring, at den samlede bestyrelse på bedst mulig vis kan varetage selskabets og dermed aktionærernes interesser med behørig respekt for hensynet til virksomhedens øvrige interessenter.

I processen med at identificere og vælge egnede kandidater til bestyrelsen tages der hensyn til de påkrævede kompetencer, resultatet af bestyrelsens selvevalueringsproces og behovet for at integrere ny ekspertise og diversitet.

Bestyrelsen har etableret et nomineringsudvalg med det formål at forbedre processen til nominering af medlemmer til bestyrelsen. Bestyrelsen vælger fire medlemmer til nomineringsudvalget. Nomineringsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med a) bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning, b) nominering af medlemmer til bestyrelsen, c) nominering af medlemmer til bestyrelsesudvalg og d) andre opgaver.

Nomineringsudvalget sikrer balance mellem fornyelse og kontinuitet, når kandidaterne nomineres. Bestyrelsen bidrager aktivt til at udvikle selskabet som en global lægemiddelvirksomhed og fører tilsyn med direktionens beslutninger og aktiviteter.

Det er bestyrelsens vurdering, at bestyrelsens foreslåede sammensætning opfylder de af bestyrelsen fastsatte krav til bestyrelsens kompetencer og sammensætning.

Det er bestyrelsens opfattelse, at bestyrelsens størrelse er hensigtsmæssig i forhold til selskabets behov.

På selskabets hjemmeside: [novonordisk.com](http://novonordisk.com) findes der under 'About Novo Nordisk' → 'Corporate governance' → 'Board of Directors' en mere detaljeret beskrivelse af bestyrelsens kompetencekriterier.

## Uafhængighed

I Anbefalinger for god selskabsledelse 2013 (opdateret i 2014) anbefales det, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige af selskabet som defineret i Anbefalinger for god selskabsledelse.

Tre af de nedenfor foreslåede kandidater, Göran Ando, Jeppe Christiansen og Kasim Kutay, anses ikke for at være uafhængige af selskabet, idet Göran Ando og Jeppe Christiansen har en bestyrelsespost i Novo A/S, og Kasim Kutay er administrerende direktør i Novo A/S. Såfremt alle foreslåede kandidater vælges til bestyrelsen, vil bestyrelsen leve op til kravet i Anbefalinger for god selskabsledelse 2013 (opdateret i 2014) om, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal være uafhængige.

Med de foreslåede kandidater vil bestyrelsen endvidere kunne udpege medlemmer til revisionsudvalget, som opfylder uafhængighedskriterierne og kriterierne for regnskabsekspertes fastsat af det amerikanske børstilsyn (SEC) samt uafhængighedskriterierne i henhold til Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.

# De enkelte kandidater

## Göran Ando

Bestyrelsesformand  
Formand for nomineringsudvalget  
Formand for vederlagsudvalget



Født marts 1949  
Mand, svensk statsborger

Valgt første gang til bestyrelsen i 2005  
Senest genvalgt i 2016  
Næstformand siden 2006  
Formand siden 2013  
Formand for nomineringsudvalget siden 2013  
Formand for vederlagsudvalget siden 2015  
Ikke uafhængig

### Ledelseshverv

Bestyrelsesformand i Symphogen A/S, Danmark.

Bestyrelsesmedlem i Novo A/S, Danmark, Molecular Partners AG, Schweiz, EUSA Pharma Ltd., Storbritannien, og ICMEC, USA.

Chefrådgiver for Essex Woodlands Health Ventures Ltd., Storbritannien.

### Tidligere ansættelser

Göran Ando var indtil 2004 administrerende direktør for Celltech Group plc, Storbritannien. Han kom til Celltech fra Pharmacia (nu Pfizer), USA, hvor han fra 1995 til 2003 var koncerndirektør og direktør for forskning og udvikling med yderligere ansvar for produktion, it, forretningsudvikling samt M&A (fusioner og virksomhedsovertagelser).

### Særlige kompetencer

Medicinske kompetencer samt omfattende ledelseserfaring fra den internationale lægemiddelindustri.

### Uddannelse

- 1978 Speciallæge i almen medicin, Linköpings Universitet, Sverige
- 1973 Medicinsk embedseksamen, Linköpings Universitet, Sverige

## Jeppe Christiansen

Næstformand i bestyrelsen  
Medlem af vederlagsudvalget  
Medlem af revisionsudvalget



Født november 1959  
Mand, dansk statsborger

Valgt første gang til bestyrelsen i 2013  
Senest genvalgt i 2016  
Næstformand siden 2013  
Medlem af vederlagsudvalget siden 2015  
Medlem af revisionsudvalget siden 2015  
Ikke uafhængig

### Ledelseshverv

Administrerende direktør for Fondsmæglerselskabet Maj Invest A/S, Maj Invest Holding A/S og Emlika ApS, alle i Danmark.

Direktør i Maj Invest Equity A/S, Danmark.

Formand i Haldor Topsøe A/S og næstformand i Maj Bank A/S, begge i Danmark.

Bestyrelsesmedlem i Novo A/S, KIRKBI A/S og Symphogen A/S, alle i Danmark. Jeppe Christiansen er desuden direktionsmedlem i Det Kgl. Vajsenhus, Danmark.

### Tidligere ansættelser

Jeppe Christiansen var administrerende direktør for Lønmodtagernes Dyrtidsfond fra 2005 til 2009. Forinden var Jeppe Christiansen direktør i Danske Bank A/S fra 1999 til 2004 med ansvar for aktieinvesteringer og erhvervskunder. Fra 1988 til 1999 arbejdede han for Lønmodtagernes Dyrtidsfond, først som fondschef og senere som vicedirektør med ansvar for aktiehandel.

### Særlige kompetencer

Ledelsesmæssig baggrund og omfattende erfaring fra finanssektoren navnlig vedrørende finans- og kapitalmarkedsforhold samt indsigt i investorrelaterede anliggender.

### Revisionsudvalg

Jeppe Christiansen er udpeget som regnskabsekspert i henhold til både dansk og amerikansk lovgivning. Jeppe Christiansen er fritaget for uafhængighedskravet i henhold til den amerikanske lov om udstedelse af værdipapirer (Securities Exchange Act).

### Uddannelse

1985 Cand.polit., Københavns Universitet, Danmark



# De enkelte kandidater

## Brian Daniels

Bestyrelsesmedlem



Født februar 1959  
Mand, amerikansk  
statsborger

Valgt første gang  
til bestyrelsen i 2016  
Uafhængig

### Ledelsehverv

Seniorrådgiver hos Boston Consulting Group og venture-partner hos 5AM Venture Management, LLC, begge i USA.

### Tidligere ansættelser

Fra 2000 til 2014 havde Brian Daniels en række ledelsesposter hos Bristol-Myers Squibb Pharmaceutical Group, USA, senest som direktør for Global Development and Medical Affairs og som medlem af den øverste ledelse. Fra 1996 til 2000 havde Brian Daniels en række ledelsesposter hos Merck Research Laboratories, USA.

### Særlige kompetencer

Omfattende erfaring indenfor klinisk udvikling, lægemiddelspørgsmål og koncernstrategi på en lang række behandlingsområder indenfor lægemiddelindustrien, navnlig i USA.

### Uddannelse

- 1987 Medicinsk embedseksamen, Washington University, St. Louis, USA
- 1981 MA i Metabolism and Nutritional Biochemistry, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA
- 1981 BSc i Life Sciences, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA

## Sylvie Grégoire

Bestyrelsesmedlem

Medlem af revisionsudvalget



Født november 1961  
Kvinde, canadisk og  
amerikansk statsborger

Valgt første gang til  
bestyrelsen i 2015  
Senest genvalgt i 2016  
Medlem af revisions-  
udvalget siden 2015  
Uafhængig

### Ledelsehverv

Bestyrelsesformand for Corvidia Therapeutics Inc., USA.

Arbejdende bestyrelsesformand for Metriopharm, Schweiz, USA.

Medlem af bestyrelsen i Galenica AG, Schweiz, og Perkin Elmer Inc., USA.

Formand for det strategiske udvalg i Tarix Orphan LLC, USA.

Rådgiver for finans- og bioteksektoren.

### Tidligere ansættelser

Sylvie Grégoire er tidligere direktør i Human Genetic Therapies Shire PLC, USA og Schweiz (2007–2013). Forinden var hun arbejdende bestyrelsesformand for IDM Pharma Inc., USA, (2006–2007) samt administrerende direktør for GlycoFi, Inc., USA (2003–2004). Fra 1995 til 2003 beklædte Sylvie Grégoire en række forskellige ledende stillinger i Biogen, Inc., i Frankrig og USA, senest som direktør for Technical Operations. Forinden var Sylvie Grégoire i otte år ansat hos Merck and Co indenfor klinisk forskning og regulatoriske forhold i Canada, USA og Belgien.

### Særlige kompetencer

USA og EU, hvor hun har erfaring fra alle faser af et produkts livscyklus, herunder opdagelse, registrering og prælancering til livscyklusstyring, når produktet er på markedet. Derudover har Sylvie Grégoire viden om finansielle forhold, herunder forretningsmæssigt driftsansvar.

### Uddannelse

- 1986 Doktor i farmaci, State University of NY, Buffalo, USA
- 1984 BA i farmaci, Laval University, Canada
- 1980 Science College degree, Seminaire de Sherbrooke, Canada



# De enkelte kandidater

## Liz Hewitt

Bestyrelsesmedlem  
Formand for revisionsudvalget  
Medlem af nomineringsudvalget



Født november 1956  
Kvinde, britisk statsborger  
Valgt første gang til bestyrelsen i 2012  
Senest genvalgt i 2016  
Formand for revisionsudvalget siden 2015 (medlem siden 2012)  
Medlem af nomineringsudvalget siden 2013  
Uafhængig

### Ledelseshverv

Bestyrelsesmedlem i Savills plc, hvor hun også er formand for revisionsudvalget, og i Melrose Industries plc, hvor hun også er formand for nomineringsudvalget, begge i Storbritannien. Eksternt medlem af og formand for revisionsudvalget i House of Lords Commission.

### Tidligere ansættelser

Liz Hewitt var fra 2004 til 2011 koncerndirektør for Corporate Affairs i Smith & Nephew plc, Storbritannien, og deltog på ledelsesniveau i alle aspekter af forretningen, herunder som medlem af risikoudvalget. Før det var hun fra 1986 til 2004 ansat i 3i Group plc, Storbritannien, hvor hun varetog en lang række funktioner – fra investering og syndikering af private equity-transaktioner til ledelse af det interne konsulentteam og siden leder af Corporate Affairs, hvor hun var medlem af risikoudvalget og trustforvalter for den velgørende fond 3i Charitable Foundation. I sin tidlige karriere var hun ansat hos Andersen & Co og arbejdede desuden som private equity-investor for Citicorp Venture Capital (nu CVC), Storbritannien, og Gartmore Investment Management Ltd, Storbritannien.

### Særlige kompetencer

Omfattende erfaring indenfor medicinsk udstyr, betydelig viden om finansielle forhold samt indsigt i, hvordan store internationale virksomheder arbejder.

### Revisionsudvalg

Liz Hewitt er udpeget som regnskabsekspert i henhold til både dansk og amerikansk lovgivning. Liz Hewitt anses for at være uafhængigt medlem af revisionsudvalget som defineret af det amerikanske børstilsyn (SEC) og anses for at være et uafhængigt bestyrelsesmedlem i henhold til Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.

### Uddannelse

1982 Autoriseret revisor (FCA)  
1977 BSc (Econ) (Hons), University College London, Storbritannien

## Kasim Kutay

Foreslås valgt som bestyrelsesmedlem



Født maj 1965  
Mand, britisk statsborger  
  
Ikke uafhængig

### Ledelseshverv

Administrerende direktør for Novo A/S, Danmark.

Bestyrelsesmedlem i Novozymes A/S, Danmark.

### Tidligere ansættelser

Fra 2009 til 2016 var Kasim Kutay administrerende direktør, meddirektør for Europa og medlem af Global Management Committee i Moelis & Co., Storbritannien. Fra 2007 til 2009 var Kasim Kutay administrerende direktør og direktør for Financial Solutions Group i SUN Group, Storbritannien. Fra 1989 til 2007 beklædte Kasim Kutay en række poster hos Morgan Stanley, Storbritannien, herunder formand for European Healthcare Group. Kasim Kutay var medlem af fondsbestyrelsen i Northwick Park Institute for Medical Research, Storbritannien, fra 2005 til 2016. Kasim Kutay var medlem af bestyrelsen fra 2006 til 2011 og af investeringsudvalget fra 2011 til 2016 i School of Oriental and African Studies (SOAS), Storbritannien.

### Særlige kompetencer

Omfattende erfaring som finansrådgiver for lægemiddel- og biotekindustrien samt industrien for medicinsk udstyr. Har rådgivet lægemiddelvirksomheder på international basis, herunder virksomheder hjemmehørende i Europa, USA, Japan og Indien.

### Uddannelse

1987 MSc i økonomi, London School of Economics (LSE), Storbritannien  
1986 BSc i økonomi, London School of Economics (LSE), Storbritannien

# De enkelte kandidater

## Helge Lund

Foreslås valgt som bestyrelsesmedlem



Født oktober 1962  
Mand, norsk statsborger

Uafhængig

### Ledelseshverv

Driftsrådgiver for Clayton Dubilier & Rice, USA, og seniorrådgiver for McKinsey & Co, USA.

Bestyrelsesmedlem i Schlumberger Ltd., Curaçao, og P/F Tjaldur, Færøerne.

Medlem af bestyrelsen i International Crisis Group.

### Tidligere ansættelser

Helge Lund var administrerende direktør for det globale olie- og gasselskab BG Group plc, Storbritannien, fra 2015 til 2016, hvor virksomheden blev overtaget af Shell. Forinden var han administrerende direktør for Statoil ASA, Norge, fra 2004 til 2014. Fra 2002 til 2004 var han administrerende direktør for Aker Kværner ASA, Norge, en industrikoncern med aktiviteter indenfor olie og gas, ingeniør- og byggevirksomhed, pulp og papir samt skibsbyggeri. Forud for dette har Helge Lund også beklædt ledelsesposter i det industrielle holdingselskab Aker RGI ASA, Norge, og i Hafslund Nycomed, Norge, en industrikoncern med forretningsaktiviteter indenfor lægemidler og energi.

Fra 2014 til 2015 var Helge Lund bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk A/S.

### Særlige kompetencer

Omfattende ledelses- og bestyrelseserfaring i store multinationale virksomheder med hovedkvarter i Skandinavien indenfor regulerede markeder samt betydelig viden om finansielle forhold.

### Uddannelse

1991 MBA, INSEAD, Frankrig

1987 MA i økonomi, NHH Norges Handelshøyskole, Norge

## Mary Szela

Bestyrelsesmedlem

Medlem af vederlagsudvalget



Født maj 1963  
Kvinde, amerikansk statsborger

Valgt første gang til bestyrelsen i 2015  
Senest genvalgt i 2016  
Medlem af vederlagsudvalget siden 2015  
Uafhængig

### Ledelseshverv

Administrerende direktør for Novilion Therapeutics Inc., USA.

Bestyrelsesmedlem i Coherus Biosciences Inc., Novilion Therapeutics Inc. og Suneva Medical Inc., alle i USA.

### Tidligere ansættelser

Mary Szela var administrerende direktør for Melinta Therapeutics Inc., USA, fra 2013 til 2015. Fra 1987 til 2012 beklædte Mary Szela en række forskellige ledelsesstillinger i Abbott Laboratories, Inc., USA, senest som direktør for global strategic marketing & services. Fra 2008 til 2010 var hun direktør for U.S. pharmaceuticals-divisionen og fra 2002 til 2008 direktør for U.S. Commercial Operations. Inden 2001 havde hun forskellige ledelsesstillinger i Abbott Hospital Products Division.

### Særlige kompetencer

Stor indsigt i kliniske, regulatoriske og markedsføringsmæssige aspekter samt operationel og strategisk erfaring fra lægemiddelindustrien i Nordamerika.

### Uddannelse

1991 MBA, University of Illinois, Chicago, USA

1985 BS i sygepleje, University of Illinois, Chicago, USA

# Medarbejderrepræsentanter

## Liselotte Hyveled

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)  
Medlem af nomineringsudvalget



Født januar 1966  
Kvinde, dansk statsborger

Valgt første gang  
til bestyrelsen i 2014  
Medlem af  
nomineringsudvalget  
siden 2015

### Nuværende stilling

Projektchef for Novo Nordisks udviklingsprojekter inden for måltidsinsulin: hurtigtvirkende insulin aspart og leverpræferentiel måltidsinsulin. Organisatorisk placeret i Global Development.

### Uddannelse

2011 Master of Medical Business Strategies,  
Copenhagen Business School, Danmark  
1992 Cand.pharm., Københavns Universitet, Danmark

## Anne Marie Kverneland

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)



Født juli 1956  
Kvinde, dansk statsborger

Valgt første gang  
til bestyrelsen i 2000  
Senest genvalgt i 2014

### Nuværende stilling

Laborant og fuldtidstillidsrepræsentant.

### Ledelseshverv

Bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden, Danmark.

### Uddannelse

1980 Bioanalytiker, Rigshospitalet, Danmark

## Søren Thuesen Pedersen

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)  
Medlem af vederlagsudvalget



Født december 1964  
Mand, dansk statsborger

Valgt første gang  
til bestyrelsen i 2006  
Senest genvalgt i 2014  
Medlem af vederlags-  
udvalget siden 2015

### Nuværende stilling

External Affairs Director i Quality Intelligence.

### Ledelseshverv

Bestyrelsesmedlem i HOFOR A/S, HOFOR Forsyning Holding PS, HOFOR Forsyning Komplementar A/S og HOFOR Forsyning A/S (Hovedstadsområdets Forsyningsselskab), alle i Danmark.

### Uddannelse

1988 Kemiingeniør, Danmarks Ingeniørakademi

## Stig Strøbæk

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)  
Medlem af revisionsudvalget



Født januar 1964  
Mand, dansk statsborger

Valgt første gang  
til bestyrelsen i 1998  
Senest genvalgt i 2014  
Medlem af revisionsudvalget  
siden 2013

### Nuværende stilling

Elektriker og fuldtidstillidsrepræsentant.

### Uddannelse

2003 Diplom i videreuddannelse for bestyrelsesmedlemmer, Lønmodtagernes Dyrtidsfond (LD)  
1984 Elektriker

Aflønningsprincipperne har til formål at tiltrække, fastholde og motivere bestyrelsen og koncerndirektionen. Aflønnings sammensætning skal sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes.

### 1. Bestyrelsen

#### 1.1 Proces

Bestyrelsen gennemgår en gang årligt bestyrelsens vederlag på grundlag af anbefalinger fra vederlagsudvalget. Ved udarbejdelse af vederlagsudvalgets anbefaling sammenholdes bestyrelsens vederlag med det pågældende niveau i danske og andre nordiske virksomheder samt europæiske lægemiddelvirksomheder, som i størrelse, kompleksitet og markedskapitalisering svarer til Novo Nordisk. Aflønningen af bestyrelsen for det sidste år og niveauet for det nuværende år godkendes af den ordinære generalforsamling som et separat punkt på dagsordenen.

#### 1.2 Størrelse

Hvert bestyrelsesmedlem modtager et fast årligt vederlag. Bestyrelsesmedlemmerne modtager et fast beløb (basisvederlag), mens formandskabet får et multiplum heraf: Formanden modtager 3 gange basisvederlaget og næstformanden 2 gange basisvederlaget.

Arbejde i revisionsudvalget giver medlemmerne ret til yderligere aflønning: Formanden for revisionsudvalget modtager 1,00 gange basisvederlaget og de øvrige medlemmer af revisionsudvalget modtager 0,5 gange dette beløb.

Arbejde i nomineringsudvalget giver medlemmerne ret til yderligere aflønning: Formanden for nomineringsudvalget modtager 0,5 gange basisvederlaget, og de øvrige medlemmer af nomineringsudvalget modtager 0,25 gange dette beløb.

Arbejde i vederlagsudvalget giver medlemmerne ret til yderligere aflønning: Formanden for vederlagsudvalget modtager 0,5 gange basisvederlaget, og de øvrige medlemmer af vederlagsudvalget modtager 0,25 gange dette beløb.

De enkelte bestyrelsesmedlemmer kan påtage sig specifikke ad hoc-opgaver, der ligger udover bestyrelsens normale opgaver. I hvert enkelt tilfælde fastsætter bestyrelsen et fast vederlag (f.eks. per diem) for det arbejde, som udføres i forbindelse med sådanne opgaver. Det faste vederlag vil fremgå af årsrapporten.

#### 1.3 Sociale sikringsydelse

Udover det faste vederlag betaler Novo Nordisk bidrag til sociale sikringsydelse i EU som pålagt af udenlandske myndigheder vedrørende det faste vederlag.

#### 1.4 Rejsegodtgørelse

Der udbetales en fast rejsegodtgørelse til alle bestyrelsesmedlemmer, når de rejser for at deltage i bestyrelsesmøder eller udvalgsrelaterede møder. Der udbetales ikke rejsegodtgørelse til bestyrelsesmedlemmer, hvis det ikke er nødvendigt for dem at rejse for at deltage i bestyrelsesmøder eller udvalgsrelaterede møder. Rejsegodtgørelsen vil fremgå af årsrapporten.

#### 1.5 Udgifter

Udgifter, f.eks. til rejse og ophold i forbindelse med bestyrelsesmøder samt relevant uddannelse, refunderes.

#### 1.6 Incitamentsordninger

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

<sup>1</sup> Benævnt "vederlagspolitik" i afsnit 4 i Anbefalinger for god selskabsledelse fastlagt af Nasdaq Copenhagen.

<sup>2</sup> Disse principper omfatter generelle retningslinjer for incitamentsbaseret vederlag, jf. § 139 i lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven).

## 2. Koncerndirektion

Koncerndirektionen omfatter alle koncerndirektører, der er registreret som koncerndirektører i Erhvervsstyrelsen.

### 2.1 Forløb

Vederlagsudvalget fremsætter forslag om koncerndirektørernes aflønning, som derefter skal godkendes af bestyrelsen.

### 2.2 Størrelse og sammensætning

Koncerndirektørernes aflønning sammenholdes én gang årligt med det pågældende niveau i danske og andre nordiske selskaber samt europæiske lægemiddelvirksomheder, som i størrelse, kompleksitet og markedsværdi svarer til Novo Nordisk. For at sikre sammenlignelighed vurderes ledende stillinger efter et internationalt evalueringssystem, der bl.a. omfatter og afspejler udviklingen i virksomhedens størrelse på basis af omsætning og antal medarbejdere.

Aflønningen består af en fast grundløn, en kontantbaseret incitamentsordning, en langsigtet aktiebaseret incitamentsordning, et pensionsbidrag og andre ydelser.

For koncerndirektører, der ind- og udstationeres i udlandet på selskabets foranledning, baseres aflønningen generelt på en sammenlignelig nettoløn i værtslandet i udstationeringsperioden.

Grundlønnen er valgt for at tiltrække og fastholde koncerndirektører med de faglige og personlige kompetencer, der kræves for at skabe virksomhedens resultater.

Den kortsigtede incitamentsordning (STIP) har til formål at skabe et incitament for den enkelte koncerndirektør til at skabe individuelle resultater indenfor sit funktionsområde og at sikre, at kortsigtede mål opfyldes i overensstemmelse med virksomhedens behov.

Den langsigtede incitamentsordning (LTIP) har til formål at fremme koncerndirektionens samlede indsats og sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes. Endvidere sikrer den, at der er balance mellem kortsigtede resultater og langsigtede visioner.

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

Der tillægges andre ydelser for at sikre, at den samlede aflønning er konkurrencedygtig og i overensstemmelse med lokal praksis.

### 2.3 Størrelsen af de enkelte komponenter

Den faste grundløn udgør ca. 25% til 50% af aflønningens samlede størrelse. Intervallet angiver afstanden mellem 'maksimal resultatopnåelse' og 'fuld resultatopnåelse'.

I tillæg til grundlønnen kan koncerndirektørerne opnå en variabel incitamentsbaseret aflønning, som består af 1) en STIP og 2) en LTIP. STIP kan højst give et årligt udbytte svarende til 12 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. LTIP kan medføre en maksimal årlig tildeling svarende til 12 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. Det samlede maksimumsbeløb, der således kan gives som incitament for et givet år, svarer til 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag.

Opdelingen mellem fast grundløn og resultatløn har til formål at bevirke, at en rimelig andel af lønnen knyttes til resultater, samtidig med at sunde forretningsmæssige beslutninger fremmes for at realisere virksomhedens vision. Endvidere vurderes balancen mellem komponenterne i det store og hele at være i overensstemmelse med markedspraksis for de virksomheder, der sammenholdes med.



## 2.4 Incitamentsordninger

### 1. Kortsigtet incitamentsordning (STIP)

Den kortsigtede incitamentsordning består af en kontant bonus, der afhænger af opfyldelsen af en række foruddefinerede funktionsbestemte og individuelle forretningsmål for hvert medlem af koncerndirektionen. Den kortsigtede incitamentsordning for hvert deltagende medlem kan ikke overstige et beløb svarende til 12 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. år. Bestyrelsen træffer hvert år ved årets begyndelse beslutning om den maksimale STIP til hver deltager i det givne år. Beregningen for den eventuelle kortsigtede incitamentsordning er typisk baseret på decemberlønnen. Målene for den administrerende direktør fastsættes af bestyrelsesformanden, mens målene for koncerndirektørerne fastsættes af den administrerende direktør. Bestyrelsesformanden bedømmer, i hvilket omfang hvert enkelt medlem af koncerndirektionen har opfyldt sine mål, og en eventuel kontant bonus for et givet regnskabsår udbetales i begyndelsen af det følgende regnskabsår.

Den kortsigtede incitamentsordning er under forbehold af et krav om tilbagebetaling ('claw-back') fra Novo Nordisks side, hvis vederlaget er blevet udbetalt på grundlag af oplysninger, som viser sig at være indlysende forkerte som følge af grov uagtsomhed eller grov forsømmelse fra koncerndirektørens side. Vederlaget ifølge den kortsigtede incitamentsordning kan kræves tilbagebetalt op til 12 måneder efter udbetaling af den kontante bonus.

### 2. Langsigtet incitamentsordning (LTIP)

Hvert år i januar beslutter bestyrelsen, om der skal etableres en langsigtet incitamentsordning for det pågældende kalenderår.

Den langsigtede incitamentsordning er baseret på en årlig beregning af finansiell værdiskabelse sammenholdt med den forventede præstation for året og på omsætning sammenholdt med budgetmålet for året.

I overensstemmelse med Novo Nordisks langsigtede finansielle mål baseres beregningen af den finansielle værdiskabelse på rapporteret resultat af primær drift efter skat reduceret med et vægtet kapitalafkastkrav (WACC) af den gennemsnitlige investerede kapital.

En andel af den beregnede finansielle værdiskabelse overføres til en pulje for koncerndirektionen og de øvrige direktører. Alle koncerndirektører og alle øvrige direktører udgør tilsammen Senior Management Board.

For medlemmer af koncerndirektionen giver puljen en årlig maksimumtildeling pr. deltager svarende til 12 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. Bestyrelsen træffer hvert år ved årets begyndelse beslutning om den maksimale tildeling til hver deltager i det givne år.

Puljen kan efter bestyrelsens skøn reduceres som følge af en præstation, der er lavere end forventet, for væsentlige forsknings- og udviklingsprojekter og udvalgte bæredygtighedsprojekter. Målene for de ikke-finansielle resultater i relation til bæredygtighed samt forsknings- og udviklingsprojekter kan omfatte opfyldelse af visse milepæle indenfor fastlagte tidsrammer.

Når puljen er godkendt af bestyrelsen, konverteres det samlede kontante beløb til Novo Nordisk A/S B-aktier til markedskurs. Markedskursen beregnes som den gennemsnitlige handelskurs for Novo Nordisk A/S B-aktier på Nasdaq Copenhagen i den åbne handelsperiode, der følger efter offentliggørelsen af årsregnskabet for året før det relevante bonusår, dvs. i den åbne handelsperiode, der følger umiddelbart efter bestyrelsens godkendelse af ordningen.

Aktierne i puljen tildeles deltagerne på pro rata-basis alt efter deres grundløn pr. 1. april i et givet år.

Aktierne i puljen for et givet år vil være bundet i tre år, før de overføres til deltagerne, herunder koncerndirektionen. Såfremt en deltager fratræder sin stilling i bindingsperioden, fjernes aktierne fra puljen.



I bindingsperioden kan bestyrelsen fjerne aktier fra puljen, hvis den økonomiske værdiskabelse og/eller omsætningen i en sådan bindingsperiode viser sig at blive lavere end forventet, f.eks. hvis overskuddet eller omsætningen ligger under en forudfastsat grænse.

I bindingsperioden ændrer markedsværdien af puljen sig afhængigt af kursudviklingen i Novo Nordisks B-aktier, og de deltagende medlemmers interesser, herunder koncerndirektionens, er således sammenfaldende med aktionærernes interesser.

Der udbetales ikke udbytte af aktierne i bonuspuljen i bindingsperioden, og aktierne forvaltes som en del af Novo Nordisks beholdning af egne aktier.

Novo Nordisk afdækker løbende sine forpligtelser i henhold til langsigtede incitamentsordninger gennem beholdningen af egne aktier.

Den langsigtede incitamentsordning er under forbehold af et krav om tilbagebetaling ('claw-back') fra Novo Nordisks side, hvis vederlaget er blevet udbetalt på grundlag af oplysninger, som viser sig at være indlysende forkerte som følge af grov uagtsomhed eller grov forsømmelse fra en deltagers side. Vederlag vedrørende den langsigtede incitamentsordning kan kræves tilbagebetalt op til 12 måneder efter frigivelse af aktierne til deltagerne (dvs. fire år efter tildeling).

## **2.5 Pension**

Pensionsbidraget udgør op til 25% af den faste grundløn, inkl. bonus.

## **2.6 Andre ydelser**

Koncerndirektørerne modtager ikke-monetære ydelser såsom firmabil, telefon og lign. Koncerndirektører, som ind- og udstationeres i udlandet, kan modtage ydelser i forbindelse med flytning. Ydelser af denne art godkendes af bestyrelsen ved uddelegering af beføjelser til vederlagsudvalget. Vederlagsudvalget informerer bestyrelsen om processen og resultatet heraf. Endvidere kan koncerndirektørerne deltage i de almindelige ordninger, der tilbydes Novo Nordisks medarbejdere, f.eks. medarbejderaktieordninger.

## **2.7 Opsigelse af ansættelsesforholdet**

Novo Nordisk kan opsiges ansættelsesforholdet overfor koncerndirektørerne med 12 måneders varsel, ligesom koncerndirektører kan opsiges deres stilling i Novo Nordisk med seks måneders varsel.

## **2.8 Fratrædelsesgodtgørelse**

Udover opsigelsesperioden er koncerndirektørerne i tilfælde af opsigelse – fra Novo Nordisks eller egen side – på grund af fusion, opkøb eller overtagelse af Novo Nordisk berettiget til en fratrædelsesgodtgørelse på 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. 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 det tidligere ansættelsesforløb – dog under ingen omstændigheder under 12 og ikke over 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag.

Hvad angår fratrædelsesgodtgørelse, overstiger de ansættelseskontrakter, der er indgået før 2008, 24-månedersgrænsen ovenfor. Fratrædelsesgodtgørelsen til de enkelte koncerndirektører i henhold til de kontrakter, der er indgået før 2008, vil dog ikke overstige 36 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag.

## **2.9 Ordninger i forbindelse med tiltrædelsen**

Ved ansættelse af nye koncerndirektører, som ikke er ansat i Novo Nordisk på ansættelsestidspunktet, kan bestyrelsen tilbyde en ordning i forbindelse med ansættelsen i form af en kontant betaling eller en aktiebaseret incitamentsordning.

## 2.10 Aktiebeholdningskrav for koncerndirektionen

For yderligere at sikre sammenfald mellem aktionærernes og koncerndirektionens interesser skal den administrerende direktør have en aktiebeholdning af Novo Nordisk A/S B-aktier svarende til 2 gange den årlige bruttoløn, og koncerndirektørerne skal have en aktiebeholdning svarende til 1 gang den årlige bruttoløn. Bestyrelsen kan dispensere fra dette krav, f.eks. ved forfremmelse til administrerende direktør eller koncerndirektør.

## 3. Oversigt

Tabellen nedenfor giver et overblik over aflønningen af bestyrelsen og koncerndirektionen.

	Bestyrelse	Koncerndirektion
Fast vederlag/grundløn	Ja	Ja
Vederlag for udvalgsarbejde	Ja	Nej
Vederlag for ad hoc-opgaver	Ja	Nej
STIP (kortsigtet incitamentsordning)	Nej	Op til 12 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. år
LTIP (langsigtet incitamentsordning)	Nej	Op til 12 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. år
Pension	Nej	Op til 25% af den faste grundløn, STIP og LTIP
Rejsegodtgørelse og andre udgifter	Ja	Koncerndirektionen modtager en mindre rejsegodtgørelse i lighed med andre danske medarbejdere
Andre ydelser	Nej	I henhold til bestyrelsens godkendelse ved uddelegering af beføjelser til vederlagsudvalget
Fratrædelsesgodtgørelse	Nej	Baseret på ansættelsesperiode, 12–24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. For ansættelseskontrakter, der er indgået før 2008, vil beløbet dog være 12-36 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag.



Noter:



Novo Nordisk A/S  
Novo Allé  
DK-2880 Bagsværd  
novonordisk.com

Hotline: 3075 1126  
E-mail: [AGMeeting@novonordisk.com](mailto:AGMeeting@novonordisk.com)

---