

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 Forløb

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, [vederlagsudvalget](#) og [forsknings- og udviklingsudvalget](#) giver medlemmerne ret til yderligere aflønning: [Udvalgsformanden](#) Formanden for nomineringsudvalget modtager 0,5 gange basisvederlaget, og de øvrige [udvalgsmedlemmer](#) 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 sikringsydelser

Udover det faste vederlag betaler Novo Nordisk bidrag til sociale sikringsydelser 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.

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

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

2. Koncerndirektionen

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 markedskapitalisering 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. 15% til 35% 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 aktietildeling svarende til 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. Det samlede maksimumsbeløb, der således kan gives som incitament for et givet år, svarer til 36 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 medlem af koncerndirektionen 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-tildeling til hvert medlem af koncerndirektionen i det givne år. Beregningen for den eventuelle kortsigtede incitamentsordning for et år 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 finansiel 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 vægтет kapitalafkastkrav (WACC) af den gennemsnitlige investerede kapital.

For medlemmer af koncerndirektionen opererer LTIP med en maksimal årlig aktietildeling pr. koncerndirektør svarende til 18 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag for den administrerende direktør og 13,5 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag for koncerndirektørerne. Bestyrelsen træffer hvert år ved årets begyndelse beslutning om den maksimale tildeling til hver koncerndirektør i det givne år. Bestyrelsen identificerer desuden en række væsentlige forsknings- og udviklingsprojekter og udvalgte bæredygtighedsprojekter, og tildelingen til hver koncerndirektør kan efter bestyrelsens skøn reduceres som følge af en præstation, der er lavere end forventet, for disse 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. Endelig fastlægger bestyrelsen den forventede gennemsnitlige salgsvækst pr. år, der skal bruges som grundlag for den endelige beregning af tildelingens størrelse ved udløbet af den treårige bindingsperiode, idet tildelingen kan reduceres eller øges med op til 30% alt efter den gennemsnitlige salgsvækst i den treårige bindingsperiode.

Når tildelingen til de enkelte koncerndirektører 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 præstationsår, dvs. i den åbne handelsperiode, der følger umiddelbart efter bestyrelsens godkendelse af ordningen.

Koncerndirektørerne får tildelt aktier i forhold til deres grundløn pr. 1. april i præstationsåret.

De aktier, der tildeles for hver koncerndirektør for et givet år, vil være bundet i tre år, før de overføres til de enkelte koncerndirektører. Såfremt en koncerndirektør fratræder sin stilling i bindingsperioden, fjernes den pågældendes tildelte aktier.

Ved bindingsperiodens udløb reduceres eller øges aktietildelingen med op til 30%, alt efter om den faktiske gennemsnitlige salgsvækst pr. år i den treårige bindingsperiode er lavere eller højere sammenholdt med den forventede gennemsnitlige salgsvækst pr. år. Tildelingen kan ikke overstige 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag for den administrerende direktør og 18 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag for koncerndirektørerne.

I bindingsperioden ændrer markedsværdien af de tildelte aktier til de enkelte koncerndirektører sig afhængigt af kursudviklingen i Novo Nordisks B-aktier, og koncerndirektørernes interesser er således sammenfaldende med aktionærernes interesser.

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

Novo Nordisk afdækker løbende sine forpligtelser i henhold til den 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 koncerndirektørs side. Vederlag vedrørende den langsigtede incitamentsordning kan kræves tilbagebetalt op til 12 måneder efter frigivelse af aktierne til koncerndirektørerne (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.

Fratrædelsesgodtgørelsen kan reduceres, hvis koncerndirektøren har eller tiltræder en ny stilling efter opsigelsesperiodens udløb. Ved en reduktion skal der bl.a. tages højde for fratrædelsesgodtgørelsens størrelse og aflønningen i den nye stilling. Fratrædelsesgodtgørelse i henhold til ansættelseskontrakter, der er indgået med Management Board før 2017, kan dog ikke reduceres. Alle koncerndirektører og alle øvrige direktører udgør tilsammen Management Board.

2.9 Ordninger i forbindelse med tiltrædelsen

Ved rekruttering 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 18 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. år for den administrerende direktør og 13,5 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. år for koncerndirektørerne med mulighed for at reducere eller øge antallet af tildelte aktier med 30% alt efter den gennemsnitlige salgsvækst i bindingsperioden.
Pension	Nej	Op til 25% af den faste grundløn og STIP
Rejsegodtgørelse	Ja	Nej
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.