

# Ordinær generalforsamling i Novo Nordisk A/S



# Februar 2020

Til Novo Nordisk A/S' aktionærer

Bestyrelsen har hermed fornøjelsen af at invitere aktionærerne til Novo Nordisk A/S' ordinære generalforsamling, der afholdes torsdag den 26. marts 2020 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 2019
3. Vederlag:
  - 3.1 Fremlæggelse af vederlagsrapporten for 2019
  - 3.2 Godkendelse af (a) bestyrelsens vederlag for 2019 og (b) vederlagsniveauet for 2020
  - 3.3 Vedtagelse af vederlagspolitikken
  - 3.4 Ændring af vedtægterne
4. Beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte lovpligtige årsrapport for 2019
5. Valg af medlemmer til bestyrelsen:
  - 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 Bemyndigelse til bestyrelsen til at forhøje selskabets aktiekapital
  - 7.4 Godkendelse af donation til World Diabetes Foundation
8. Forslag fra aktionærer:
  - 8.1 Oplysning om forholdet mellem direktionens og medarbejderes løn
9. Eventuelt

# Uddybelse af punkterne på dagsordenen

## Punkt 1: Bestyrelsens mundtlige beretning om selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår

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

## Punkt 2: Fremlæggelse og godkendelse af selskabets lovpligtige årsrapport for 2019

Bestyrelsen foreslår, at den lovpligtige årsrapport for 2019 vedtages af den ordinære generalforsamling. Den lovpligtige årsrapport er tilgængelig på selskabets hjemmeside [novonordisk.com/annualreport](https://www.novonordisk.com/annualreport).

## Punkt 3.1: Fremlæggelse af vederlagsrapporten for 2019

Selskabet har udarbejdet en vederlagsrapport, der skal fremlægges på den ordinære generalforsamling. Vederlagsrapporten vil blive fremlagt til vejledende afstemning fra den ordinære generalforsamling i 2021.

Vederlagsrapporten er udarbejdet med henblik på at skabe yderligere gennemsigtighed i vederlagsrapporteringen og for at sikre overensstemmelse med fremtidige krav. Rapporten beskriver det vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører i Novo Nordisk A/S, der er registreret i Erhvervsstyrelsen, er tildelt i løbet af eller havde tilgode for 2019. Vederlagsrapporten for 2019 er tilgængelig på selskabets hjemmeside <https://www.novonordisk.com/about-novo-nordisk/corporate-governance/remuneration.html>.

## Punkt 3.2: Godkendelse af (a) bestyrelsens vederlag for 2019 og (b) vederlagsniveauet for 2020

### Punkt 3.2(a): Godkendelse af vederlaget til bestyrelsen for 2019

Bestyrelsen foreslår, at det faktiske vederlag til bestyrelsen for 2019 på 19.400.000 kr. godkendes af generalforsamlingen. Der henvises til side 6 i vederlagsrapporten for 2019. Det faktiske vederlag for 2019 svarer til det niveau, der blev godkendt af generalforsamlingen i 2019 for regnskabsåret 2019.

### Punkt 3.2(b): Godkendelse af vederlagsniveauet for 2020

Bestyrelsens vederlag blev senest forhøjet i 2018. Bestyrelsen foreslår, at vederlagsniveauet justeres i overensstemmelse med de generelle lønstigninger siden 2018, og at vederlaget derfor forhøjes med 2,9%. Det betyder, at bestyrelsen foreslår, at et basisvederlag for 2020 på 720.000 kr. godkendes af generalforsamlingen. Vederlaget vil derfor være som følger:

1. Basisvederlaget til medlemmer af bestyrelsen er 720.000 kr.
2. Formanden modtager 3,00 gange basisvederlaget.
3. Næstformanden modtager 2,00 gange basisvederlaget.
4. Formanden for revisionsudvalget modtager 1,00 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget, og medlemmerne af revisionsudvalget modtager 0,50 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.
5. Formændene for nomineringsudvalget, vederlagsudvalget og forsknings- og udviklingsudvalget modtager 0,50 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget, og medlemmerne af nomineringsudvalget, vederlagsudvalget og forsknings- og udviklingsudvalget modtager 0,25 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.

Bestyrelsen foreslår desuden, at rejsegodtgørelsen justeres tilsvarende i overensstemmelse med de generelle lønstigninger til følgende:

1. For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes i bestyrelsesmedlemmets hjemland og omfatter mindst fem timers flyrejse, modtager hvert medlem 38.500 kr.
2. For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes udenfor bestyrelsesmedlemmets hjemland, men i samme verdensdel, modtager hvert medlem 38.500 kr.
3. For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes i en anden verdensdel end den, hvor bestyrelsesmedlemmet er bosat, modtager hvert medlem 77.000 kr.

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 2020 skal godkendes af den ordinære generalforsamling i 2021.

## Punkt 3.3: Godkendelse af den nye vederlagspolitik

Novo Nordisks nuværende aflønningsprincipper beskriver principperne og rammerne for den samlede aflønning af bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører i Novo Nordisk A/S. Aflønningsprincipperne har til formål at tiltrække, fastholde og motivere bestyrelsen og koncerndirektionen på et konkurrencedygtigt niveau. Aflønningen skal sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes.

Bestyrelsen foreslår, at de nuværende aflønningsprincipper erstattes af en ny vederlagspolitik:



### Ændrede juridiske rammer

Vederlagspolitikken er blevet udarbejdet for at opfylde de ændrede regulatoriske krav i lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven) i 2019, der implementerer ændringerne i EU-direktivet om aktionærrettigheder vedrørende aflønning af direktører. Som følge af disse regulatoriske ændringer var det nødvendigt at revidere de tidligere vedtagne aflønningsprincipper.

### Aktionærperspektiver

I forbindelse med den ordinære generalforsamling i 2019 havde aktionærene fokus på følgende emner:

1. Niveauet for og stigningen i koncerndirektionens aflønning – især i relation til den administrerende direktør.
2. Gennemsigtigheden især i relation til resultatkriterierne for de variable dele af koncerndirektionens aflønning.
3. Varigheden af bindingsperioden for aktier, der tildeles som led i virksomhedens langsigtede incitamentsordninger, samt varigheden af ejerperioden i forbindelse med koncerndirektørernes aktiebeholdning.

Ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken har bestyrelsen overvejet disse input fra aktionærene.

### Generel gennemgang

Novo Nordisk er vokset betydeligt over en årrække og er blevet et globalt selskab, mens rammerne for aflønningen kun har gennemgået mindre ændringer. Samtidig er der sket en udvikling i sammensætningen og størrelsen af koncerndirektørernes aflønning samt i ansættelsesvilkårene blandt virksomheder generelt. Som følge heraf har bestyrelsen vurderet, at det er relevant med en generel gennemgang af koncerndirektørernes aflønning.

### Generelle betragtninger

Den overordnede værdi af koncerndirektørernes nuværende lønpakke anses generelt for at være passende, og hensigten er derfor ikke at ændre det nuværende niveau. Som følge af de ændrede regulatoriske rammer, input fra aktionærene, markedsniveauet og bestyrelsens generelle gennemgang af koncerndirektionens aflønning har bestyrelsen dog vurderet, at det er tilrådeligt at foretage en række ændringer af aflønningselementerne. Ændringerne omfatter en tilpasning af pensionsbidragene, så de bringes i overensstemmelse med dem, der gælder for andre medarbejdere, en længere incitamentsperiode under den langsigtede incitamentsordning og en forenkling af målene i den kortsigtede og langsigtede incitamentsordning.

### De vigtigste ændringer

Vederlagspolitikken er en videreførelse af de gældende aflønningsprincipper med følgende væsentlige forskelle:

- Vederlaget sammenholdes én gang årligt med det pågældende niveau i nordiske industrivirksomheder og europæiske lægemiddelvirksomheder.
- Det nuværende pensionsbidrag for koncerndirektører på op til 25% af grundlønnen erstattes af de pensionsvilkår, der gælder lokalt for andre medarbejdere. For at kompensere for værditabet hæves grundlønnen.

- Desuden er det kun grundlønnen, der er pensionsgivende. Det betyder, at værdien af pensionsbidraget ikke lægges til grundlønnen ved beregning af udbyttet af den kortsigtede incitamentsaflønning (STI) og den langsigtede incitamentsaflønning (LTI).
- Hvor det antal måneders grundløn, som udbyttet af den kortsigtede incitamentsaflønning er baseret på, er uændret, hæves udbyttet af den langsigtede incitamentsaflønning moderat for at kompensere for værditabet, når pensionsbidraget ikke lægges til grundlønnen.
- Den kortsigtede incitamentsordning (STIP) ændres for at muliggøre en højere grad af incitamentsbaserede ydelser, der afhænger af virksomhedens samlede resultater.
- Den langsigtede incitamentsordning (LTIP) ændres fra en fireårig incitamentsperiode, der består af en etårig resultatperiode med finansielle og flere ikke-finansielle mål og en treårig bindingsperiode med et salgsmål, til en femårig incitamentsperiode, der består af en treårig resultatperiode med færre mål og en efterfølgende toårig ejerperiode.
- Med hensyn til incitamentsordningerne (STIP og LTIP) indeholder vederlagspolitikken en beskrivelse af de finansielle og ikke-finansielle resultatkrav og de metoder, der skal anvendes til at afgøre, i hvilket omfang resultatkravene er opfyldt.
- Under ekstraordinære omstændigheder kan bestyrelsen tilside-sætte den formelbaserede beregning under incitamentsordningerne og tilpasse de incitamentsbaserede ydelser til et rimeligt niveau, uanset hvad koncerndirektørerne er berettiget til at få.
- Aktiebeholdningskravet for koncerndirektører omfatter kun aktier, som koncerndirektøren rent faktisk har.

Hele teksten fra den foreslåede vederlagspolitik kan ses i bilag 1.

Hvis ændringerne af aflønningen i den foreslåede vederlagspolitik vedtages, vil de gælde for bestyrelsens aflønning for 2020 og fremover, mens ændringerne i koncerndirektionens aflønning vil gælde for 2021 og fremover.

Hvis den foreslåede vederlagspolitik vedtages, slettes henvisningen til de nuværende aflønningsprincipper i vedtægternes pkt. 14, og nummereringen af de efterfølgende punkter ændres.

### Punkt 3.4: Ændring af vedtægterne

Novo Nordisk vil udarbejde en vederlagsrapport for regnskabsåret 2020 og de efterfølgende regnskabsår og fremlægge disse rapporter til vejledende afstemning på den ordinære generalforsamling i overensstemmelse med § 139b i selskabsloven. Den første vejledende afstemning om vederlagsrapporten vil derfor blive på den ordinære generalforsamling i 2021.

Bestyrelsen foreslår, at standarddagsordenen i vedtægternes pkt. 7.2 ændres, så den afspejler dette nye krav.

Det ændrede pkt. 7.2 får følgende ordlyd:

”Dagsordenen for den ordinære generalforsamling skal omfatte:

1. Bestyrelsens mundtlige beretning om selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår.
2. Fremlæggelse og godkendelse af den reviderede årsrapport.
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport.
4. Fremlæggelse af og vejledende afstemning om vederlagsrapporten.
5. Godkendelse af bestyrelsens vederlag.
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen, herunder formand og næstformand.
7. Valg af revisor(er).
8. Eventuelle forslag fra bestyrelse og/eller aktionærer.
9. Eventuelt.”

#### **Punkt 4: Beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte lovpligtige årsrapport for 2019**

Bestyrelsen foreslår, at det endelige udbytte for 2019 er 5,35 kr. for hver Novo Nordisk A- eller B-aktie på 0,20 kr. Det samlede udbytte for 2019 på 8,35 kr. omfatter både det foreløbige udbytte på 3,00 kr. for hver Novo Nordisk A- og B-aktie på 0,20 kr., som blev udbetalt i august 2019, og det endelige udbytte på 5,35 kr. for hver Novo Nordisk A- og B-aktie på 0,20 kr., der udbetales i marts 2020. Det samlede udbytte stiger med 2.5% i forhold til 2018. Det samlede udbytte for 2019 svarer til en udbytteandel på 50,5%.

#### **Punkt 5: Valg af medlemmer til bestyrelsen**

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal vælges eller genvælges hvert år og blev sidst valgt på den ordinære generalforsamling i 2019. Det betyder, at hvert generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlems valgperiode udløber ved den ordinære generalforsamling i marts 2020.

##### **Punkt 5.1: Valg af formand**

Bestyrelsen foreslår genvalg for en etårig periode af Helge Lund som formand for bestyrelsen.

##### **Punkt 5.2: Valg af næstformand**

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

##### **Punkt 5.3: Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen**

Bestyrelsen foreslår genvalg for en etårig periode af følgende generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer: Brian Daniels, Laurence Debroux, Andreas Fibig, Sylvie Grégoire, Liz Hewitt, Kasim Kutay og Martin Mackay.

Der henvises til bilag 2 vedrørende en beskrivelse af de indstillede kandidaters kvalifikationer, herunder oplysninger om andre ledelses-hverv (medlem af direktioner, bestyrelser, tilsynsråd og bestyrelsesudvalg) og krævende organisatoriske hverv, som de foreslåede kandidater bestrider i danske og udenlandske virksomheder.

Hvis de foreslåede kandidater vælges som bestyrelsesmedlemmer, vil bestyrelsen bestå af 13 medlemmer, inklusive medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

#### **Punkt 6: Valg af revisor**

##### **Bestyrelsen foreslår genvalg af PwC**

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 indstilling er ikke blevet påvirket af tredjeparter eller har været underlagt nogen aftaler med tredjeparter, der begrænser generalforsamlingens valg af bestemte revisorer eller revisionsfirmaer.

Som følge af et lovkrav skal selskabets revisor udskiftes på den ordinære generalforsamling i 2021. For at sikre en gnidningsfri overgang har bestyrelsen påbegyndt processen med at udvælge den nye kandidat, der vil blive foreslået som revisor på den ordinære generalforsamling i 2021. Udvælgelsesproceduren i forbindelse med den nye revisor foregår i overensstemmelse med artikel 16 i EU-revisorforordningen (forordning (EU) nr. 537/2014).

Revisionsudvalget har vurderet tre revisorer i forbindelse med udvælgelsesproceduren og har indgivet en indstilling til bestyrelsen om at foreslå valg af Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ('Deloitte') som ny revisor på den ordinære generalforsamling i 2021. Revisionsudvalget har bl.a. baseret sin præference for Deloitte på Deloittes betydelige erfaring indenfor lægemiddelindustrien, firmaets erfaring med at arbejde med Public Company Accounting Oversight Board samt firmaets indsigt i det amerikanske marked, dets indsigt i Novo Nordisk og dets tilgang til digitalisering af revision. Revisionsudvalgets indstilling er ikke blevet påvirket af tredjeparter eller har været underlagt nogen aftaler med tredjeparter, der begrænser generalforsamlingens valg af bestemte revisorer eller revisionsfirmaer.

Bestyrelsen har besluttet at følge revisionsudvalgets indstilling og planlægger derfor at foreslå valg af Deloitte som revisor på den ordinære generalforsamling i 2021. For at sikre en gnidningsfri overgang vil Deloitte fungere som skyggerevisor, indtil firmaet foreslås valgt som revisor i 2021. Det faktiske valg af Deloitte afhænger imidlertid fuldstændig af den beslutning, der træffes på den ordinære generalforsamling i 2021.

### Punkt 7.1: Nedsættelse af selskabets B-aktiekapital med nominelt 10.000.000 kr. ved annullering af B-aktier

Bestyrelsen foreslår, at selskabets B-aktiekapital nedsættes fra 372.512.800 kr. til 362.512.800 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.

Efter kapitalnedsættelsen vil selskabets aktiekapital udgøre 470.000.000 kr., fordelt på en A-aktiekapital på 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på 362.512.800 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 vedtages, 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 17.049.000.000 kr., hvilket betyder, at der udover den nominelle kapitalnedsættelse er udbetalt 17.039.000.000 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. 470.000.000, hvoraf kr. 107.487.200 er A-aktier og kr. 362.512.800 er B-aktier.”

### Punkt 7.2: Bemyndigelse til bestyrelsen til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier

Bestyrelsen foreslår, at bestyrelsen får bemyndigelse til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier frem til den ordinære generalforsamling i 2021.

Novo Nordisk har et overordnet princip om at sende eventuel overskydende kapital tilbage til aktionærerne. Det er selskabets politik at udbetale et udbytte, der ligger på niveau med sammenlignelige selskaber, og dette suppleres med aktietilbagekøbsprogrammer for at sikre, at princippet efterleves. 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 47.000.000 kr., svarende til 10% af aktiekapitalen efter kapitalnedsættelsen, jf. punkt 7.1, og med forbehold for 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%. Bemyndigelsen vil være gyldig indtil generalforsamlingen i 2021.

### Punkt 7.3: Bemyndigelse til bestyrelsen til at forhøje selskabets aktiekapital

Bestyrelsens nuværende bemyndigelser i vedtægternes pkt. 5.3 og 5.4 til at forhøje aktiekapitalen udløber den 21. marts 2021.

Selskabsloven tillader, at bestyrelsen på den ordinære generalforsamling gives bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen for en periode på op til fem år. Bestyrelsen anser det i øjeblikket for god selskabsledelse at begrænse bemyndigelserne både tids- og beløbsmæssigt.

Både den nuværende og de foreslåede bemyndigelser skal sikre selskabet en fleksibel kapitalstruktur. Desuden kan bemyndigelserne blive relevante for, at selskabet kan tilbyde aktier til medarbejderne, f.eks. som led i et almindeligt medarbejderaktieprogram for alle medarbejdere i selskabet, mens Novo Nordisk løbende afdækker sine forpligtelser i henhold til den langsigtede incitamentsordning gennem beholdningen af egne aktier.

Bestyrelsen foreslår derfor, at bestyrelsens bemyndigelse i henhold til vedtægternes pkt. 5.3 (til fordel for medarbejdere uden fortegningsret for aktionærerne) og 5.4 (med eller uden fortegningsret for de eksisterende aktionærer) forlænges med ét år frem til den 26. marts 2022, og at den maksimale kapitalforhøjelse begrænses til i alt nominelt 2.000.000 kr. for bemyndigelsen i henhold til vedtægternes pkt. 5.3. og i alt nominelt 47.000.000 kr. for bemyndigelsen i henhold til vedtægternes pkt. 5.4, og med forbehold for en samlet overgrænse på nominelt 47.000.000 kr. for begge forslag.

Som følge af forslaget ændres vedtægternes pkt. 5.3 og 5.4.

Det ændrede pkt. 5.3 får følgende ordlyd:

”Bestyrelsen er indtil den 26. marts 2022 bemyndiget til uden fortegningsret for aktionærerne ad én eller flere gange at forhøje aktiekapitalen med indtil i alt nominelt kr. 2.000.000 B-aktier ved at tilbyde selskabets eller dets datterselskabers medarbejdere at tegne aktierne til en kurs, der er lavere end markedskursen for B-aktierne.”

Det ændrede pkt. 5.4 får følgende ordlyd:

”(a) Bestyrelsen er indtil den 26. marts 2022 bemyndiget til at forhøje aktiekapitalen ad én eller flere gange med fortegningsret for de eksisterende aktionærer med indtil i alt nominelt kr. 47.000.000. Kapitalforhøjelsen kan ske ved kontant indbetaling.

Kapitalforhøjelsen kan ske til en kurs, der er lavere end markedskursen, såfremt kapitalforhøjelsen sker forholdsvis mellem A- og B-aktier. A-aktionærerne har i dette tilfælde fortegningsret til nye A-aktier og B-aktionærerne fortegningsret til nye B-aktier.

Hvis kapitalforhøjelsen sker til markedskurs, kan kapitalforhøjelsen ske ved forholdsmæssig udstedelse af A-aktier og B-aktier eller ved udstedelse af B-aktier alene. I tilfælde af udstedelse af såvel A- som B-aktier har A-aktionærerne fortegningsret til nye A-aktier og B-aktionærerne fortegningsret til nye B-aktier. I tilfælde af udstedelse af B-aktier alene har begge aktieklassers aktionærer proportional fortegningsret til de nye B-aktier.

(b) Bestyrelsen er indtil den 26. marts 2022 bemyndiget til at forhøje aktiekapitalen ad én eller flere gange uden fortegningsret for de eksisterende aktionærer ved udstedelse af B-aktier med indtil i alt nominelt kr. 47.000.000. Kapitalforhøjelsen skal ske til markedskurs og kan ske enten ved kontant indbetaling eller ved indskud af andre værdier end kontanter.

(c) Bestyrelsens bemyndigelser efter pkt. 5.3 og 5.4(a)-(b) ovenfor kan tilsammen maksimalt udnyttes til at forhøje aktiekapitalen med i alt nominelt kr. 47.000.000."

#### **Punkt 7.4: Godkendelse af donation til World Diabetes Foundation**

World Diabetes Foundation (WDF) blev etableret på baggrund af en donation, der blev godkendt af Novo Nordisks ordinære generalforsamling i 2002. Generalforsamlingen i 2008 og 2014 godkendte yderligere donationer til WDF.

Den nuværende donation, der blev godkendt af generalforsamlingen i 2014, beregnes som 0,1% af Novo Nordisks nettosalg af insulin i perioden 2015-2024. Maksimumbeløbet for de årlige donationer er det laveste af følgende beløb: 90 mio. kr. eller 15% af Novo Nordisks skattepligtige indkomst.

Hvor Novo Nordisks samlede salg af diabetesbehandling er steget, er nettosalget af insulin faldet i de seneste år. Det betyder, at de aftalte donationer er blevet lavere end forventet i 2014.

På den baggrund foreslår bestyrelsen at erstatte de resterende fem år af donationsperioden med en ny femårig donation for perioden 2020-2024 og at beregne de årlige donationer i denne periode som 0,085% af det samlede nettosalg af diabetesbehandling. Bestyrelsen foreslår endvidere, at den nuværende grænse på de årlige donationer på 90 mio. kr. pr. år hæves med 1 mio. kr. pr. år, så grænsen bliver 91 mio. kr. i 2020 og slutter med 95 mio. kr. i 2024, og at den samlede grænse på 15% af Novo Nordisks skattepligtige indkomst bevares.

#### **Punkt 8: Aktionær Frank Aaen har indsendt følgende forslag til vedtagelse på den ordinære generalforsamling**

##### **Punkt 8.1: Oplysning om forholdet mellem direktionens og medarbejderes løn**

Aktionæren foreslår, at Novo Nordisk fremover i årsrapporten skal oplyse om forholdet mellem (i) den administrerende direktørs løn og henholdsvis lønnen for en gennemsnitlig medarbejder og medianlønnen, samt (ii) topledelsens gennemsnitlige løn og henholdsvis lønnen for en gennemsnitlig medarbejder og medianlønnen.

Bestyrelsens kommentar: Bestyrelsen støtter ikke forslaget. Novo Nordisks vederlagsrapport indeholder detaljerede oplysninger om direktør aflønning, herunder om det relative forhold mellem henholdsvis den administrerende direktørs og medarbejdernes løn gennem de sidste fem år. Efter bestyrelsens opfattelse er der således ikke behov for yderligere information herom i årsrapporten.

# Yderligere information

## Majoritetskrav

Forslagene i dagsordenens pkt. 3.4, 7.1 og 7.3 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.

## Aktiekapital og registreringsdato

Selskabets nuværende aktiekapital udgør 480.000.000 kr., hvoraf 107.487.200 kr. er A-aktier og 372.512.800 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.

Registreringsdatoen er torsdag den 19. marts 2020.

## 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.

## Adgangskort

Adgang til den ordinære generalforsamling er betinget af, at aktionæren har rekvireret et adgangskort senest fredag den 20. marts 2020 ved dagens udløb.

Adgangskort til den ordinære generalforsamling kan rekvireres:

- via selskabets hjemmeside: [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM) eller VP Securities A/S: [vp.dk/agm](http://vp.dk/agm) ved at benytte CPR-/CVR-nummer og postnummer eller VP-referencenummer
- ved at returnere rekvitionen i udfyldt og underskrevet stand til VP Securities A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S, eller
- ved at kontakte VP Securities A/S pr. telefon 4358 8866 eller pr. e-mail: [vpinvestor@vp.dk](mailto:vpinvestor@vp.dk).

Hvis der benyttes et dansk CPR- eller CVR-nummer, vil den digitale signatur, der benyttes til netbank via danske kreditinstitutter (NemID), typisk være kompatibel.

Novo Nordisk A/S sender adgangskort med e-mail eller almindelig post, alt efter hvad den enkelte aktionær ønsker.

For at få tilsendt et adgangskort med e-mail skal aktionæren registrere sin e-mailadresse på Novo Nordisks InvestorPortal på [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM). Alternativt kan e-mailadressen angives i forbindelse med registreringsprocessen på InvestorPortalen eller på rekvitionen. Når e-mailadressen er registreret, kan aktionæren via e-mail få tilsendt et elektronisk adgangskort, der skal forevises på den ordinære generalforsamling, f.eks. på smartphone eller tablet. Alternativt kan adgangskortet udskrives og forevises. Hvis aktionæren ikke kan forevise adgangskort, kan den pågældende få adgang til generalforsamlingen ved at forevise behørig legitimation.

Hvis aktionæren ikke vælger at få tilsendt adgangskortet med e-mail, sendes det til den adresse, der er registreret på aktionærens depotkonto.

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

## Afgivelse af fuldmagt eller brevstemme

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

## Fuldmagt

Aktionærerne kan give fuldmagt til navngiven tredjemand eller til bestyrelsen. Fuldmagter skal være indsendt senest fredag den 20. marts 2020 ved dagens udløb.

Afgivelse af stemmefuldmagt kan ske:

- via selskabets hjemmeside: [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM) eller VP Securities A/S: [vp.dk/agm](http://vp.dk/agm) ved at benytte en kompatibel elektronisk signatur, f.eks. et personligt VP-ID. Hvis der benyttes et dansk CPR- eller CVR-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), eller
- ved at downloade en fuldmagtsformular via [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM), printe den ud, udfylde, underskrive og indsende den pr. e-mail til: [vpinvestor@vp.dk](mailto:vpinvestor@vp.dk) eller med almindelig post til VP Securities A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S, eller
- ved at returnere fuldmagtsformularen i udfyldt og underskrevet stand i vedlagte kuvert til VP Securities A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S.



### Afgivelse af brevstemme

Aktionærer kan brevstemme indtil senest onsdag den 25. marts 2020 kl. 12.00:

- via selskabets hjemmeside: [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM) eller VP Securities A/S: [vp.dk/agm](mailto:vp.dk/agm) ved at følge den samme fremgangsmåde som den, der er beskrevet ovenfor under 'Fuldmagt'
- ved at returnere brevstemmeformularen i vedlagte kuvert, eller
- ved at downloade en brevstemmeformular via [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM) (printe den ud, udfylde, underskrive og indsende den pr. e-mail til: [vpinvestor@vp.dk](mailto:vpinvestor@vp.dk) eller med almindelig post til VP Securities A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S).

### 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 udleveres til de deltagende aktionærer ved indgangen, da der ikke vil blive benyttet stemmesedler.

### Skriftlige spørgsmål

Aktionærer kan stille skriftlige spørgsmål til selskabet om dagsordenen og dokumenter til brug for den ordinære generalforsamling. Spørgsmål sendes til: [AGMeeting@novonordisk.com](mailto:AGMeeting@novonordisk.com). Af praktiske hensyn bedes aktionærerne indsende skriftlige spørgsmål senest onsdag den 25. marts 2020 kl. 12.00.

### 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

Aktionærer, der ikke kan deltage i generalforsamlingen og/eller i aktionærmødet, kan se eller gense live webcast-optagelser på selskabets hjemmeside [novonordisk.com](http://novonordisk.com).

Den ordinære generalforsamling vil blive sendt live som webcast i en dansk og 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 vise talerstolen samt et oversigtsbillede af salen, hvor deltagerne ses på afstand. Oplysninger om, hvordan Novo Nordisk behandler dine personoplysninger som aktionær, kan findes i selskabets information om brug af persondata [https://www.novonordisk.com/content/dam/Denmark/HQ/investors/irmaterial/GDPR/20180716\\_GDPR\\_notification\\_to\\_shareholders.pdf](https://www.novonordisk.com/content/dam/Denmark/HQ/investors/irmaterial/GDPR/20180716_GDPR_notification_to_shareholders.pdf).

### Information på [novonordisk.com](http://novonordisk.com)

Følgende oplysninger findes på [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM) til og med datoen for den ordinære generalforsamling:

- Indkaldelse til ordinær generalforsamling, herunder dagsordenen og de fuldstændige forslag, den foreslåede vederlagspolitik (bilag 1) og en beskrivelse af de indstillede kandidater (bilag 2),
- Det samlede antal aktier og stemmerettigheder på datoen for indkaldelse til den ordinære generalforsamling,
- Den lovpligtige årsrapport for 2019,
- De foreslåede reviderede vedtægter og
- Formularer til afgivelse af fuldmagt og brevstemme.

### 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 i den lovpligtige årsrapport for 2019 under "Aktier og kapitalstruktur".

### Aktionærmøde

Torsdag den 26. marts 2020 kl. 17.00 vil selskabet efter den ordinære generalforsamling afholde et uformelt aktionærmøde, der hovedsageligt foregår på dansk, i Bella Center, Center Boulevard 5, 2300 København S.

Yderligere information om aktionærmødet kan rekvireres på [novonordisk.com/AGM](http://novonordisk.com/AGM).

### Transportmuligheder

Indgangen til generalforsamlingen er ved Bella Centerets indgang 6.

Man kan komme til Bella Center med bil, bus eller metro.

Der er parkering udenfor Bella Center mod betaling. De nærmeste parkeringspladser er i område P1 og P3. Yderligere oplysninger kan findes på: [www.bellacentercopenhagen.dk](http://www.bellacentercopenhagen.dk).

Yderligere oplysninger om offentlig transport kan findes på [www.rejseplanen.dk](http://www.rejseplanen.dk).

På grund af en større udvidelse af Bella Center kan der være anlægsarbejder i gang lige ud for indgang 6. Der vil køre busser mellem indgang 1 (tæt på Bella Center Station) og indgang 6. Følg skiltene, der viser vej fra metrostationen og parkeringsområderne.

### Elektronisk kommunikation

Det er muligt at modtage årsrapporter, nyhedsbrevet 'Share' og indkaldelser til generalforsamlinger og aktionærmøder elektronisk med e-mail fra Novo Nordisk, hvis man registrerer sin e-mailadresse på InvestorPortal via linket: [novonordisk.com/investors](http://novonordisk.com/investors).

Med venlig hilsen

**Novo Nordisk A/S**  
**Bestyrelsen**

Bilag 1

# Novo Nordisk Vederlagspolitik



# 1. Konteksten for politikken

Vederlagspolitikken<sup>1</sup> beskriver principperne for betaling af vederlag til bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører i Novo Nordisk A/S, der er registreret som koncerndirektører i Erhvervsstyrelsen.

Vederlagspolitikken har til formål at tiltrække, fastholde og motivere bestyrelsen og koncerndirektionen på et konkurrencedygtigt niveau. Vederlaget skal sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes.

## Oversigt over ændringerne

Vederlagspolitikken er blevet revideret for at opfylde de ændrede regulatoriske krav. Den inkorporerer input fra aktionærerne og bestyrelsens generelle gennemgang af koncerndirektionens vederlag.

Vederlagspolitikken er en videreførelse af de tidligere aflønningsprincipper med følgende væsentlige forskelle:

- Vederlaget sammenholdes én gang årligt med det pågældende niveau i nordiske industrivirksomheder og europæiske lægemiddelvirksomheder.
- Det nuværende pensionsbidrag for koncerndirektører på op til 25% af grundlønnen erstattes af de pensionsvilkår, der gælder lokalt for andre medarbejdere. For at kompensere for værditabet hæves grundlønnen.
- Desuden er det kun grundlønnen, der er pensionsgivende. Det betyder, at værdien af pensionsbidraget ikke lægges til grundlønnen ved beregning af udbyttet af den kortsigtede incitamentsafløbning (STI) og den langsigtede incitamentsafløbning (LTI).

- Hvor det antal måneders grundløn, som udbyttet af den kortsigtede incitamentsafløbning er baseret på, er uændret, hæves udbyttet af den langsigtede incitamentsafløbning moderat for at kompensere for værditabet, når pensionsbidraget ikke lægges til grundlønnen.
- Den kortsigtede incitamentsordning (STIP) ændres for at muliggøre en højere grad af incitamentsbaserede ydelser, der afhænger af virksomhedens samlede resultater.
- Den langsigtede incitamentsordning (LTIP) ændres fra en fireårig incitamentsperiode, der består af en etårig resultatperiode med finansielle og flere ikke-finansielle mål og en treårig bindingsperiode med et salgsmål, til en femårig incitamentsperiode, der består af en treårig resultatperiode med færre mål og en efterfølgende toårig ejerperiode.
- Med hensyn til incitamentsordningerne (STIP og LTIP) indeholder vederlagspolitikken en beskrivelse af de finansielle og ikke-finansielle resultatkræfter og de metoder, der skal anvendes til at afgøre, i hvilket omfang resultatkræfterne er opfyldt.
- Under ekstraordinære omstændigheder kan bestyrelsen tilside sætte den formelbaserede beregning under incitamentsordningerne og tilpasse de incitamentsbaserede ydelser til et rimeligt niveau, uanset hvad koncerndirektørerne er berettiget til at få.
- Aktiebeholdningskravet for koncerndirektører omfatter kun aktier, som koncerndirektøren rent faktisk har.

<sup>1</sup> Vederlagspolitikken opfylder kravene, der er defineret i § 139 og 139a i lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven), som implementerer ændringerne til EU-direktivet om aktionærrettigheder (Europa-Parlamentets og Rådets Direktiv (EU) 2017/828 af 17. maj 2017 om ændring af direktiv 2007/36/EC, for så vidt angår tilskyndelse til langsigtet aktivt ejerskab), og opfylder også anbefalingerne i afsnit 4 i Anbefalinger for god selskabsledelse udstedt af Komitèen for god Selskabsledelse i november 2017.



## 2. Vederlagspolitik for bestyrelsen

### Bestyrelsesmedlemmers vederlag

<b>Sammensætning</b>	<p>Bestyrelsens vederlag består af et basisvederlag, en multiplikator af basisvederlaget til formandskabet og medlemmerne af bestyrelsesudvalgene, rejsegodtgørelse samt vederlag for ad hoc-opgaver.</p> <p>Bestyrelsesmedlemmerne får ikke tilbudt aktieoptioner, tegningsrettigheder eller deltagelse i andre incitamentsordninger med undtagelse af medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer, der kan deltage i almindelige aktieordninger som medarbejdere i Novo Nordisk.</p>	
<b>Formål</b>	<p>Bestyrelsesmedlemmernes vederlag er baseret på faste vederlag, der er knyttet til det enkelte bestyrelsesmedlems faktiske rolle og ansvar. Vederlagsstrukturen skal understøtte bestyrelsens hovedfokus på koncernstrategi, tilsyn, organisation og god selskabsledelse. For at sikre en bæredygtig implementering af koncernstrategien, der tager hensyn til Novo Nordisks langsigtede interesser, modtager bestyrelsesmedlemmerne ikke noget variabelt vederlag baseret på resultat.</p>	
<b>Markedsniveauet</b>	<p>Bestyrelsesmedlemmernes vederlag sammenholdes én gang årligt med niveauet i f.eks. nordiske industrivirksomheder samt europæiske lægemiddelvirksomheder, som i størrelse, kompleksitet og markedsværdi svarer til Novo Nordisk.</p>	
<b>Vederlag og ydelser</b>	<p><b>Vederlag:</b></p> <p><b>Basisvederlag:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hvert bestyrelsesmedlem modtager et årligt basisvederlag. Formandskabet får et multiplum heraf: Formanden modtager 3 gange basisvederlaget og næstformanden 2 gange basisvederlaget.</li> <li>Ved fastlæggelsen af niveauet for basisvederlaget tages der hensyn til det enkelte bestyrelsesmedlems rolle, individuelle forhold, markedspositionering og vederlagsvilkår i Novo Nordisk. Potentielle årlige procentvise stigninger er i overensstemmelse med stigningerne for medarbejderne generelt undtagen under særlige omstændigheder.</li> </ul> <p><b>Vederlag for arbejde i bestyrelsesudvalg:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Medlemmer af bestyrelsesudvalg modtager et årligt vederlag for deres arbejde i bestyrelsesudvalgene.</li> <li>Formanden for revisionsudvalget modtager 1,0 gange det årlige basisvederlag, og de øvrige medlemmer af revisionsudvalget modtager 0,5 gange dette beløb.</li> <li>Formanden for henholdsvis nomineringsudvalget, vederlagsudvalget og forsknings- og udviklingsudvalget modtager 0,5 gange det årlige basisvederlag, og de øvrige udvalgsmedlemmer modtager 0,25 gange dette beløb.</li> </ul> <p><b>Vederlag for ad hoc-opgaver:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De enkelte bestyrelsesmedlemmer kan påtage sig specifikke ad hoc-opgaver, der ligger udover bestyrelsens normale opgaver. På grundlag af anbefalinger fra vederlagsudvalget fastsætter bestyrelsen i hvert enkelt tilfælde et fast vederlag (f.eks. per diem) for det arbejde, som udføres i forbindelse med sådanne opgaver. Vederlaget for ad hoc-opgaver fremgår af vederlagsrapporten og fremlægges til godkendelse på den ordinære generalforsamling.</li> </ul> <p><b>Rejsegodtgørelse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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 disse møder.</li> </ul>	<p><b>Ydelser:</b></p> <p><b>Sociale sikringsydelser:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Novo Nordisk betaler bidrag til sociale sikringsydelser i EU som pålagt af udenlandske myndigheder vedrørende det faste vederlag.</li> </ul> <p><b>Udgifter:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Rimelige udgifter til rejse og ophold i forbindelse med bestyrelsesmøder samt relevant uddannelse refunderes.</li> </ul> <p><b>Andre ydelser:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vederlag i forbindelse med faglig bistand vedrørende skattemæssige forhold til bestyrelsesmedlemmer, der har bopæl udenfor Danmark, refunderes.</li> <li>Formanden får et kontor og sekretærbistand stillet til rådighed på Novo Nordisks hovedkontor i Bagsværd, og der ydes bidrag til sekretærbistand i formandens hjemland, hvis det er relevant.</li> </ul>
<b>Udbytte og krav om tilbagebetaling ('clawback')</b>	<p>Vederlag udbetales kvartalsvist bagud, men der træffes først endelig beslutning om vederlaget på den ordinære generalforsamling. Virksomheden kan være underlagt gældende krav om tilbagebetaling af vederlag, der er betalt til bestyrelsesmedlemmer.</p>	
<b>Ledelsesmedlemmers ansvar</b>	<p>For at kunne tiltrække kvalificerede bestyrelsesmedlemmer er det selskabets politik at tegne passende sædvanlig ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmerne. Hvis forsikringsdækningen er utilstrækkelig, er det selskabets politik i størst muligt omfang i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter i visse tilfælde at skadesløsholde for yderligere krav som rejses personligt overfor et bestyrelsesmedlem, forudsat at sådanne krav ikke er begrundet i grov uagtsomhed eller grov forsømmelse fra bestyrelsesmedlemmets side.</p>	
<b>Periode</b>	<p>De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges på den ordinære generalforsamling for ét år ad gangen. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for fire år ad gangen.</p>	



# 3. Vederlagspolitik for koncerndirektionen

## Koncerndirektionens vederlag

**Sammensætning** Vederlagspakken består af en grundløn, et pensionsbidrag, en kortsigtet kontantbaseret incitamentsafløbning, en langsigtet aktiebaseret incitamentsafløbning og andre ydelser.

**Markedsniveauet** Koncerndirektionens vederlag sammenholdes én gang årligt med niveauet i f.eks. nordiske industrivirksomheder samt europæiske lægemiddelvirksomheder, som i størrelse, kompleksitet og markedsværdi svarer til Novo Nordisk.

## Fast vederlag

**Formål** Det faste vederlag betyder, at koncerndirektørerne kan træffe beslutninger ud fra langsigtede perspektiver uden unødige hensyn til kort- eller langsigtede incitamentsbaserede ydelser.

**Politik:**

**Overensstemmelse med strategi, langsigtet interesse og bæredygtighed:**

**Grundløn**

- Ved fastlæggelsen af niveauet for grundlønnen tages der hensyn til den enkelte koncerndirektørs rolle, individuelle forhold, markedspositionering og vederlagsvilkår i Novo Nordisk. Potentielle årlige procentvise stigninger er i overensstemmelse med stigningerne for medarbejderne generelt undtagen under særlige omstændigheder. Desuden vurderes grundlønnen én gang årligt for at sikre, at den ligger på det rigtige niveau.

- Grundlønnen til koncerndirektørerne ligger på et konkurrencedygtigt niveau for at sikre en pålidelig basisindkomst, der kan understøtte beslutningstagning med en passende balance mellem risiko og mulighed, kort- og langsigtede perspektiver samt en bæredygtig udvikling, som kræves af en lægemiddelvirksomhed.

**Pensionsbidrag**

- Pension er baseret på bidragsbaserede pensionsordninger og skal være i overensstemmelse med den pension, medarbejderne får lokalt.

- Pensionsbidrag giver koncerndirektørerne mulighed for at spare op til pension og har samme perspektiver som for grundlønnen.

## Variabelt vederlag

**Formål** Formålet med det variable vederlag er at fremme resultater i overensstemmelse med virksomhedens strategi. Det variable vederlag er baseret på en række mål, der skal opfyldes, før den incitamentsbaserede ydelse frigives til koncerndirektøren. Målene er i overensstemmelse med kort- og langsigtede strategiske prioriteter i koncernt strategien og sikrer dermed, at virksomhedens langsigtede interesser og bæredygtighed tages i betragtning. Det variable vederlag gives i form af den kortsigtede incitamentsafløbning (STI) og den langsigtede incitamentsafløbning (LTI), se nedenfor.

**Politik:**

**Overensstemmelse med strategi, langsigtet interesse og bæredygtighed:**

**Kortsigtet incitamentsafløbning (STI)**

- Den kortsigtede incitamentsafløbning består af en etårig kortsigtet kontant bonus, der afhænger af opfyldelsen af en række foruddefinerede mål for hver koncerndirektør. Den kortsigtede incitamentsafløbning består af koncernmål og individuelle mål. Se nedenfor for yderligere information.

- Den kortsigtede incitamentsafløbning har til formål at skabe et incitament for koncerndirektører til at sikre, at kortsigtede mål opfyldes i overensstemmelse med virksomhedens behov samt skabe individuelle resultater indenfor deres funktionsområde. Målene er i overensstemmelse med Novo Nordisks strategi og omfatter typisk finansielle mål, forsknings- og udviklingsmål, kommercielle mål, bæredygtighedsmål og organisatoriske mål.

**Langsigtet incitamentsafløbning (LTI)**

- Den langsigtede aktiebaserede incitamentsafløbning afhænger af opfyldelsen af en række foruddefinerede mål. Den langsigtede incitamentsafløbning er baseret på en treårig resultatperiode og efterfølgende en toårig ejerperiode. Se nedenfor for yderligere information.

- Den langsigtede incitamentsafløbning har til formål at fremme koncerndirektionens samlede indsats og yderligere sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes. Da rullende ordninger er knyttet til både finansielle og forretningsmæssige resultater, understøtter den langsigtede incitamentsordning virksomhedens langsigtede bæredygtige udvikling.

## Ydelser og krav om tilbagebetaling ('clawback')

Andre ydelser	Politik:	Overensstemmelse med strategi, langsigtet interesse og bæredygtighed:
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koncerndirektørerne modtager ikke-monetære ydelser såsom firmabil, telefon og lignende i overensstemmelse med lokal praksis. Koncerndirektører, der udstationeres i udlandet, kan få dækket flytteomkostninger. 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.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Andre ydelser afspejler lokal praksis.</li> </ul>
<b>Krav om tilbagebetaling ('clawback') og fradrag</b>	<p>Under forbehold af gældende lovgivning kan bestyrelsen beslutte at fremsætte krav om tilbagebetaling ('clawback') af incitamentsbaserede ydelser under den kortsigtede og langsigtede incitamentsordning, hvis de incitamentsbaserede ydelser er blevet udbetalt på grundlag af oplysninger, som viser sig at være forkerte. Incitamentsbaserede ydelser vedrørende den kortsigtede incitamentsordning kan kræves tilbagebetalt op til 12 måneder efter udbetalingen af den kontante bonus til koncerndirektøren. Incitamentsbaserede ydelser vedrørende den langsigtede incitamentsordning kan kræves tilbagebetalt op til 12 måneder efter den faktiske frigivelse af aktierne til koncerndirektøren (dvs. fire år efter ordningens etablering).</p> <p>Under ekstraordinære omstændigheder kan bestyrelsen tilsidesætte den formelbaserede beregning under den kortsigtede og langsigtede incitamentsordning og tilpasse de incitamentsbaserede ydelser til et rimeligt niveau.</p>	

## Kortsigtet kontantbaseret incitamentsordning (STIP)



Målene fastsættes i begyndelsen af året og omfatter fastsættelse af en tærskel for 'fuld resultatopnåelse' og 'maksimal resultatopnåelse' for det maksimale udbytte. Udbetalingen af det eventuelle udbytte finder sted i begyndelsen af det efterfølgende regnskabsår og er typisk baseret på decemberlønnen i resultatåret.

Koncernmål udgør typisk 75% af den potentielle incitamentsbaserede ydelse og afspejler typisk områder som formål og bæredygtighed, innovation og behandlingsfokus, kommerciel eksekvering samt finansielt fokus.

Individuelle mål udgør typisk 25% af den potentielle incitamentsbaserede ydelse og afspejler typisk resultater i forhold til en række foruddefinerede individuelle og funktionsrelaterede mål i forbindelse med koncerndirektøren og koncerndirektørens funktionsområde.

Den kortsigtede incitamentsordning kan ikke overstige et beløb svarende til 12 måneders grundløn pr. år for den administrerende direktør og 9 måneders grundløn pr. år for koncerndirektørerne.

Bestyrelsen kan (på retfærdig og rimelig vis) opgive eller tilpasse et mål, hvis målet mister sin relevans i løbet af året eller ikke er relevant som følge af begivenheder, som der ikke kunne tages højde for i begyndelsen af året såsom strategændringer, opkøb/frasalg osv.

På grundlag af en anbefaling fra vederlagsudvalget kan bestyrelsen under ekstraordinære omstændigheder tildele en kontant bonus til en eller flere koncerndirektører for ekstraordinære resultater, som der ikke kunne tages højde for ved fastsættelsen af målene i begyndelsen af året.

## Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning (LTIP)



Målene fastsættes i begyndelsen af året og omfatter fastsættelse af en tærskel for 'fuld resultatopnåelse' og 'maksimal resultatopnåelse' for det maksimale udbytte. Den eventuelle optjening af aktier finder sted i begyndelsen af det efterfølgende regnskabsår efter den treårige resultatperiode og er typisk baseret på koncerndirektørens individuelle grundløn i april i det første resultatår. Den maksimale optjening af aktier svarer til 26 måneders grundløn for den administrerende direktør og 19,5 måneders løn for koncerndirektørerne. Koncerndirektørerne skal eje 50% af aktierne i to år efter den treårige resultatperiode. I den toårige ejerperiode gælder der ikke yderligere resultatkrav.

De mål, der fastsættes af bestyrelsen, består typisk af mål indenfor kommerciel eksekvering, som f.eks. salgsvækst, og indenfor de finansielle forventninger, som f.eks. vækst i resultat af primær drift. Desuden indeholder målene typisk formål og bæredygtighed samt innovation og behandlingsfokus.

Når bestyrelsen har besluttet, hvor mange måneders grundløn 'fuld resultatopnåelse' skal svare til, konverteres det kontante beløb af 'fuld resultatopnåelse' og 'maksimal resultatopnåelse' 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 den relevante resultatperiode, dvs. i den åbne handelsperiode, der følger umiddelbart efter bestyrelsens godkendelse af den specifikke langsigtede incitamentsaflønnings.

De faktiske resultater fastsættes af bestyrelsen ved udgangen af den treårige resultatperiode i forhold til opfyldelsen af resultatmålene, og det eventuelle antal aktier justeres i overensstemmelse med resultaterne og frigives til koncerndirektørerne.

En beskrivelse af resultatmålene vil blive fremlagt ved udgangen af den treårige resultatperiode. Hvis der blev givet oplysninger om målene inden udgangen af den treårige resultatperiode, ville det give betydelig indsigt i Novo Nordisks fortrolige strategier, og det ville kunne skade Novo Nordisks konkurrenceevne.

I den treårige resultatperiode og den toårige ejerperiode ændrer markedsværdien af de optjente 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 eller tilskrives ikke udbytte af optjente aktier i den treårige resultatperiode, og de optjente aktier forvaltes som en del af Novo Nordisks beholdning af egne aktier.

Som led i overgangen fra den fireårige langsigtede 2020 incitamentsordning til den femårige langsigtede 2021 incitamentsordning reduceres aktiebeholdningskravet i det andet ejerår i den langsigtede 2021 incitamentsordning fra 50% til 25% for at muliggøre en kontant udbetaling fra den langsigtede incitamentsordning i 2025.

### Størrelsen af og fordelingen mellem de enkelte komponenter

Det samlede maksimumsbeløb, der kan tildeles som incitament for et givet år, svarer til 38 måneders grundløn for den administrerende direktør og 28,5 måneders grundløn for koncerndirektørerne.

Opdelingen mellem fast vederlag og variabelt vederlag 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.

For den administrerende direktør udgør grundlønnen ca. 20% til 45% af den samlede vederlagspakkes værdi. Intervallet angiver afstanden mellem 'maksimal resultatopnåelse' og 'fuld resultatopnåelse'.

Vederlagskomponenter	Relativ størrelse ved minimum	Relativ størrelse ved fuld resultatopnåelse	Relativ størrelse ved maksimal resultatopnåelse
Grundløn	89%	41%	23%
Pensionsbidrag	9%	4%	2%
Kortsigtet kontantbaseret incitamentsaflønnings (STI)	0%	20%	23%
Langsigtet aktiebaseret incitamentsaflønnings (LTI)	0%	34%	51%
Andre ydelser	2%	1%	1%
<b>I alt</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

## Øvrige vilkår

<b>Rekrutteringsordninger</b>	<p>Ved rekruttering af nye koncerndirektører udefra kan bestyrelsen tildele en ordning i forbindelse med ansættelsen i form af en kontant betaling, aktier eller en aktiebaseret incitamentsordning. Novo Nordisk forsøger at minimere brugen af sådanne ordninger i forbindelse med ansættelse. Hvis en sådan ordning skønnes at være nødvendig for at tiltrække dygtige koncerndirektører, vil vilkårene for ordningen blive fastlagt fra sag til sag og tage hensyn til, at (en betydelig del) af ordningen skal betales i aktier og skal afhænge af, at koncerndirektøren bliver i virksomheden i en fastlagt periode eventuelt kombineret med et resultatkrav. Ordningen skal være i overensstemmelse med (eller begrænset i forhold til) en tidligere incitamentsordning, som koncerndirektøren har fortabt retten til i en anden virksomhed – og der skal træffes aftale om et loft på et specifikt antal aktier (eller kontantbeløb).</p>
<b>Periode</b>	<p>Ansættelseskontrakter for koncerndirektører er tidsbegrænsede.</p>
<b>Opsigelse af ansættelsesforholdet</b>	<p>Novo Nordisk kan opsiges ansættelsesforholdet overfor koncerndirektørerne med 12 måneders varsel. Koncerndirektører kan opsiges deres stilling i Novo Nordisk med seks måneders varsel.</p> <p>Ved fastlæggelsen af opsigelsesordningerne skelner Novo Nordisk mellem typen af koncerndirektører og omstændighederne i forbindelse med, at koncerndirektørerne forlader virksomheden.</p> <p>Koncerndirektøren er i princippet berettiget til alle vederlagskomponenterne i opsigelsesperioden.</p> <p>Hvis Novo Nordisk opsiges koncerndirektøren, og opsigelsen ikke skyldes væsentlig misligholdelse fra koncerndirektørens side, bevarer koncerndirektøren som hovedregel alle potentielle rettigheder til alle aktier under den langsigtede incitamentsordning, der frigives efter opsigelsesperiodens udløb.</p> <p>Hvis Novo Nordisk opsiges koncerndirektøren, og opsigelsen skyldes væsentlig misligholdelse fra koncerndirektørens side, fortaber koncerndirektøren som hovedregel retten til en opsigelsesperiode, og bestyrelsen kan beslutte, at koncerndirektøren ikke har ret til incitamentsbaserede ydelser, herunder ikke-frigivne aktier under den langsigtede incitamentsordning.</p> <p>Hvis koncerndirektøren opsiges sin stilling, og det ikke sker med henblik på pensionering, har koncerndirektøren som hovedregel ingen ret til aktier under den langsigtede incitamentsordning, der frigives efter opsigelsesperiodens udløb.</p> <p>Hvis koncerndirektøren fratræder med henblik på pensionering, bevarer koncerndirektøren som hovedregel alle potentielle rettigheder til aktier under den langsigtede incitamentsordning, der frigives efter opsigelsesperiodens udløb.</p> <p>I tilfælde af en koncerndirektørs død eller uarbejdsdygtighed på grund af invaliditet, fastlægger vederlagsudvalget et passende vederlag på retfærdig og rimelig vis.</p>
<b>Fratrædelsesgodtgørelse</b>	<p>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 grundløn plus pensionsbidrag.</p> <p>Ved opsigelse fra Novo Nordisks side af andre årsager – og opsigelsen ikke skyldes væsentlig misligholdelse fra koncerndirektørens side – er fratrædelsesgodtgørelsen tre måneders 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 grundløn plus pensionsbidrag.</p> <p>Hvad angår ansættelseskontrakter, der er indgået før 2008, er den maksimale fratrædelsesgodtgørelse 36 måneder plus pensionsbidrag i stedet for 24 måneder plus pensionsbidrag.</p> <p>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 vederlaget 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.</p>
<b>Aktiebeholdningskrav for koncerndirektionen</b>	<p>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 grundløn, og koncerndirektørerne skal have en aktiebeholdning svarende til 1 gang deres respektive årlige grundløn. Det er kun aktier, der ejes af koncerndirektøren, der tages i betragtning, mens der ikke tages hensyn til optjente ikke-frigivne aktier under en langsigtet incitamentsordning eller optjente, men ej tildelte aktier under en ordning i forbindelse med tiltrædelse.</p> <p>Den krævede aktiebeholdning for medlemmer af koncerndirektionen, der forfremmes eller rekrutteres eksternt, opbygges over en periode på fem år.</p> <p>Bestyrelsen kan endvidere dispensere fra dette krav til en koncerndirektør, hvis der er tale om ekstraordinære omstændigheder.</p> <p>Som led i overgangen fra aktiebeholdningskravet i henhold til aflønningsprincipperne fra 2019 til aktiebeholdningskravet i henhold til denne vederlagspolitik er opbygningsperioden seks år fra forfremmelsen eller ansættelsen af koncerndirektører, der blev forfremmet eller ansat før 2020.</p> <p>Aktier, der ejes i ejerperioden for den langsigtede incitamentsordning (jf. 'Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning (LTIP)' ovenfor), medregnes, når antallet af koncerndirektørens aktier beregnes.</p>
<b>Ledelsesmedlemmers ansvar</b>	<p>For at kunne tiltrække kvalificerede koncerndirektører er det selskabets politik at tegne passende sædvanlig ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmerne. Hvis forsikringsdækningen er utilstrækkelig, er det selskabets politik i størst muligt omfang i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter i visse tilfælde at skadesløsholde for yderligere krav som rejses personligt overfor en koncerndirektør, forudsat at sådanne krav ikke er begrundet i grov uagtsomhed eller grov forsømmelse fra koncerndirektørens side.</p>



## 4. Generelle betragtninger

### Gennemgang af vederlagspolitikken

Bestyrelsen har det overordnede ansvar for at gennemgå vederlagspolitikken. Vederlagsudvalget har ansvaret for at gennemgå og foreslå ændringer til vederlagspolitikken til bestyrelsen. Vederlagsudvalget udpeges af bestyrelsen og består udelukkende af bestyrelsesmedlemmer.

Med jævne mellemrum og mindst én gang om året gennemgår vederlagsudvalget vederlagspolitikken og kommer med anbefalinger til mulige ændringer, som bestyrelsen kan fremsætte til vedtagelse på den ordinære generalforsamling. Vederlagspolitikken godkendes endeligt af generalforsamlingen.

De enkelte bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører har p.t. mindre end 1% af stemmerettighederne på den ordinære generalforsamling og kan derfor ikke påvirke resultatet af afstemningen i væsentlig grad.

I henhold til vederlagsudvalgets kommissorium og bestyrelsens forretningsorden må et medlem af bestyrelsen eller koncerndirektionen ikke deltage i behandlingen af sager, hvor medlemmet har en

væsentlig interesse, direkte eller indirekte, som kan være i modstrid med virksomhedens interesser. Det gælder også i forbindelse med vederlagsbetalingen til specifikke bestyrelsesmedlemmer (f.eks. i forbindelse med ad hoc-opgaver) og koncerndirektører. Det gælder imidlertid ikke anbefalingen til generalforsamlingen vedrørende det generelle vederlag til bestyrelsesmedlemmerne.

### Gennemgang af bestyrelsens vederlag

Vederlagsudvalget gennemgår én gang årligt det faktiske vederlag til bestyrelsen i det foregående år og vederlagsniveauet for det følgende år og kommer med anbefalinger til mulige ændringer, som bestyrelsen kan fremsætte til vedtagelse på generalforsamlingen.

Vederlaget til bestyrelsesmedlemmerne i det foregående år fremgår af vederlagsrapporten.

På den ordinære generalforsamling godkendes det faktiske vederlag til bestyrelsen for det foregående år og niveauet for det følgende år endeligt som et separat punkt på dagsordenen.

### Gennemgang af koncerndirektionens vederlag

Indenfor de parametre, der er fastlagt af generalforsamlingen i denne vederlagspolitik, kan bemyndigelsesniveauerne for vederlagsbeslutningerne opsummeres på følgende måde:

Bestyrelsen	Overordnet ansvarlig for koncerndirektionens vederlag. Godkender den faktiske grundløn, pensionsbidrag, koncernmål i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning, individuelle mål i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning for den administrerende direktør, målopfylde af koncernmål og individuelle mål i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning, mål og målopfylde i forbindelse med den langsigtede incitamentsordning – på grundlag af anbefalinger fra henholdsvis vederlagsudvalget og formandskabet.
Vederlagsudvalget	Ansvarlig for at gennemgå det samlede vederlag, herunder grundløn, pension, fratrædelse og øvrige vilkår, og for at fremsætte forslag om ændringer til bestyrelsen. Er desuden ansvarlig for at kontrollere administrationen af koncerndirektionens vederlag.
Formandskabet	Ansvarlig for at foreslå koncernmål i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning og individuelle mål i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning for den administrerende direktør, gennemgå den administrerende direktørs og koncerndirektørernes målopfylde i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning samt foreslå mål og gennemgå målopfylde i forbindelse med den langsigtede incitamentsordning.
Adm. direktør	Ansvarlig for at fastsætte individuelle mål for koncerndirektørerne i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning.

## Interessentforhold

### Aktionærforhold

På den ordinære generalforsamling i marts 2019 blev de foreslåede ændringer af aflønningsprincipperne vedtaget med 99,23% af stemmerne og 96,45% af den repræsenterede aktiekapital.

I forbindelse med den ordinære generalforsamling i 2019 havde aktionærerne fokus på følgende emner:

- Niveaueet for og stigningen i koncerndirektionens vederlag – især i relation til den administrerende direktør.
- Gennemsigtigheden især i relation til resultatkriterierne for de variable dele af koncerndirektionens vederlag.
- Varigheden af bindingsperioden for aktier, der tildeles som led i virksomhedens langsigtede incitamentsordninger, samt varigheden af ejerperioden i forbindelse med koncerndirektørernes aktiebeholdning.

Ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken har bestyrelsen overvejet disse input fra aktionærerne, jf. 'Oversigt over ændringerne' i afsnit 1.

### Medarbejderforhold

Koncerndirektørernes vederlagspakke består af en grundløn, et pensionsbidrag, en kortsigtet kontantbaseret incitamentsaflønning, en langsigtet aktiebaseret incitamentsaflønning og andre ydelser. Bortset fra den langsigtede incitamentsordning, der kun tilbydes ledere i det mellemste eller øverste ledelseslag, gælder disse komponenter i princippet for alle medarbejdere med afvigelse som følge af jobfunktioner, lokal praksis og lokale krav.

Ved gennemgangen af koncerndirektørernes grundløn tager vederlagsudvalget det generelle niveau for lønstigninger, der gives til medarbejdere på koncerndirektørens lokale marked i det relevante år, i betragtning.

Pensionsbidrag er i overensstemmelse med lokal praksis både for koncerndirektører og andre medarbejdere.

Rammerne for fastsættelse af mål og resultatvurdering i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning for koncerndirektører svarer til de rammer, der gælder for andre medarbejdergrupper. Der gælder dog andre vilkår for visse medarbejdergrupper som følge af deres stilling, overenskomster osv.

Målene og resultatvurderingen i forbindelse med den langsigtede incitamentsordning for koncerndirektører svarer til målene og resultatvurderingen for andre ledere, der er omfattet af den langsigtede incitamentsordning.

Øvrige ansættelsesvilkår er i vid udstrækning baseret på lokal praksis og lokale krav, og koncerndirektørernes ansættelsesvilkår er i overensstemmelse med andre medarbejders.

Ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken har bestyrelsen overvejet ovennævnte medarbejderrelaterede forhold.

## Sammenhæng med forretningen og de underliggende principper

### Strategi og langsigtet interesse

Novo Nordisk har en stærk arv, og formålet er klart: Novo Nordisks formål er at skabe forandring for at bekæmpe diabetes og andre alvorlige kroniske sygdomme. Det primære fokus er at forske i og udvikle innovative biologiske lægemidler og gøre dem tilgængelige for patienter overalt i verden. Samtidig driver Novo Nordisk forretning på en bæredygtig og ansvarlig måde i henhold til Novo Nordisk Way.

Det tager tid at opdage og udvikle lægemidler, det er dyrt, og der er en væsentlig risiko for, at produkterne i sidste ende ikke kan sælges på grund af problemer med deres virkning eller sikkerhed. Hvis det lykkes, kan Novo Nordisk måske sælge produkterne i adskillige år – eller måske endda årtier. Den fortsatte evne til at opdage og udvikle lægemidler i et langsigtet perspektiv, dvs. et perspektiv, der tager hensyn til de meget lange opdagelses- og udviklingsperioder og resulterer i langvarige konkurrencedygtige produkter til markedet, er derfor et centralt element i forhold til virksomhedens langsigtede interesser.

Novo Nordisk sikrer virksomhedens bæredygtighed ved at have et langsigtet perspektiv og løbende understøtte kortsigtet risikotagning og beslutninger, der skaber grundlag for opfyldelsen af de langsigtede ambitioner.

Vederlagspolitikken skal sikre, at vederlagsbetalingen til bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører afspejler, i hvor høj grad de lykkes med at implementere koncerntategien på en bæredygtig måde, der tager hensyn til Novo Nordisks langsigtede interesser. Det er især den langsigtede incitamentsordnings mål indenfor forskning og udvikling samt kommercielle forretningsområder, der skal understøtte dette og derved underbygge koncerntategien.

### Underliggende principper

Ved udarbejdelsen af vederlagspolitikken blev der taget hensyn til vederlags- og ansættelsesvilkårene for medarbejderne i Novo Nordisk ved at sikre, at Novo Nordisks tilgang til fastlæggelse og gennemgang af vederlagsbetalingen til koncerndirektørerne og medarbejderne generelt som helhed er den samme.

Følgende fem hovedprincipper anvendes ved udarbejdelsen af vederlagsordninger og -processer for virksomhedens medarbejdere:

- Samlet aflønnings/vederlagsperspektiv
- Gennemsigtigt og velreguleret vederlag
- Markedsafhængigt/konkurrencedygtigt vederlag
- Resultatafhængigt vederlag
- Fleksibelt vederlag

Disse hovedprincipper svarer til tilgangen til vederlagsbetalingen til både bestyrelsen og koncerndirektionen.

Vederlagspolitikken har til formål at tiltrække, fastholde og motivere medlemmerne af bestyrelsen og koncerndirektionen. Desuden skal den sikre, at bestyrelsesmedlemmernes og koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes samt understøtte koncerntategien, Novo Nordisks værdier og virksomhedens langsigtede interesser. Vederlaget skal også ses i sammenhæng med aflønningen af medarbejderne i Novo Nordisk og i sammenhæng med det eksterne miljø.

Bestyrelsens vederlag er baseret på faste vederlag på et konkurrencedygtigt niveau. Bestyrelsen modtager ikke noget variabelt vederlag. For koncerndirektørerne skal der være en rimelig balance mellem faste og variable vederlag med henblik på at fremme risikovilligheden og samtidig sikre en sund langsigtet udvikling i virksomheden. Vi stræber efter en balanceret fordeling af faste og variable vederlagskomponenter, der er tilpasset den enkelte medarbejders stilling og ledelsesansvar.

## 5. Virkning, godkendelse og afvigelse

Vederlagspolitikken erstatter Principper for aflønning af bestyrelse og direktion i Novo Nordisk A/S ('Aflønningsprincipper'), der senest blev ændret på den ordinære generalforsamling i marts 2019.

Vederlagspolitikken gælder for vederlagsbetaling i relation til kalenderåret 2020 og senere.

De tidligere aflønningsprincipper gælder for vederlag vedrørende perioden til og med kalenderåret 2019 og regulerer f.eks. stadig den kortsigtede incitamentsordning (STIP) og den langsigtede incitamentsordning (LTIP), der er givet i overensstemmelse med aflønningsprincipperne. Som led i overgangen fra de tidligere aflønningsprincipper til den nye vederlagspolitik vil aflønningsprincipperne desuden fortsat gælde for vederlagsbetalingen til koncerndirektionen i regnskabsåret 2020.

For at understøtte Novo Nordisks langsigtede interesser og bæredygtighed under ét eller for at sikre virksomhedens levedygtighed kan bestyrelsen efter anbefaling fra vederlagsudvalget under ekstraordinære omstændigheder midlertidigt afvige fra afsnit 3 i vederlagspolitikken om vederlagsbetaling til koncerndirektionen i relation til specifikke koncerndirektører. Enhver midlertidig afvigelse samt bestyrelsens begrundelse herfor skal beskrives i vederlagsrapporten efter afvigelsen.

Vederlagspolitikken blev vedtaget af bestyrelsen den 4. februar 2020 og godkendt af generalforsamlingen den [26. marts 2020].

## Bilag 2

# Bestyrelseskandidater

## Generelle betragtninger

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal vælges eller genvælges hvert år for en etårig periode, og bestyrelsesmedlemmerne blev senest valgt på den ordinære generalforsamling i marts 2019. Valgperioden for hvert enkelt bestyrelsesmedlem udløber derfor på den ordinære generalforsamling i marts 2020.

Novo Nordisk A/S' bestyrelse søges sammensat af personer, som tilsammen på bedst mulig vis kan varetage selskabets og dermed aktionærernes interesser med behørig respekt for hensynet til virksomhedens øvrige interessenter. Bestyrelsen har fastlagt ambitionen for bestyrelsens sammensætning i bestyrelsens kompetenceprofil. Kompetenceprofilen kan ses på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

Bestyrelsen har etableret et nomineringsudvalg bestående af fire medlemmer, som er valgt af bestyrelsen blandt dens medlemmer. Nomineringsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning, nominering af kandidater til bestyrelsen og bestyrelsesudvalg, god selskabsledelse i virksomheden samt andre opgaver på ad hoc-basis som specifikt besluttet af bestyrelsen.

Når nomineringsudvalget fremlægger forslag til kandidater til bestyrelsen, tager nomineringsudvalget f.eks. balancen mellem fornyelse og kontinuitet, ønskede kompetencer og erfaring, de individuelle bestyrelsesmedlemmers indsats, mangfoldighedsambitionen samt uafhængighed i betragtning.

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

## Kompetencer og erfaring

I kompetenceprofilen for bestyrelsesmedlemmerne har bestyrelsen fastlagt, at bestyrelsesmedlemmerne skal besidde integritet, ansvarlighed, fairness, finansielt indsigt, engagement og innovationslyst for at sikre fortsat efterlevelse af Novo Nordisk Way.

Desuden skal følgende kompetencer og erfaring være repræsenteret i bestyrelsen: global virksomhedsledelse, strategisk drift og god selskabsledelse, lægemiddelindustri og markedsadgang, forskning og udvikling, teknologi og digitalisering, M&A og adgang til eksternt innovation, medarbejderledelse og forandringsledelse samt finans og regnskab, jf. de enkelte bestyrelsesmedlemmers biografi.

En detaljeret beskrivelse af bestyrelsens kompetencekriterier kan findes i bestyrelsens kompetenceprofil.

## Kompetencer og erfaring, der skal være repræsenteret i bestyrelsen (gælder kun generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer)



Såfremt alle foreslåede kandidater vælges til bestyrelsen, vil bestyrelsen tilsammen besidde de ønskede kompetencer og den ønskede erfaring. Med de foreslåede kandidater vil bestyrelsen endvidere kunne udpege medlemmer til revisionsudvalget, som opfylder kriterierne for regnskabs eksperter fastsat af det amerikanske børstilsyn (SEC) samt i henhold til Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.

## Uafhængighed

Det er Novo Nordisks ambition, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal være uafhængige i overensstemmelse med de danske anbefalinger for god selskabsledelse.

Endvidere er det ønskeligt at have et antal bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer hovedaktionæren, for at sikre, at Novo Nordisk og den kontrollerende aktionær har en fælles vision og fælles mål. Men for at få et eksternt perspektiv på Novo Nordisks forretning er det også ønskeligt at have et antal bestyrelsesmedlemmer, der ikke repræsenterer hovedaktionæren.

To af de foreslåede kandidater, Jeppe Christiansen og Kasim Kutay, anses ikke for at være uafhængige af selskabet, idet Jeppe Christiansen har en bestyrelsespost i Novo Holdings A/S, og Kasim Kutay er administrerende direktør i Novo Holdings A/S, der er selskabets hovedaktionær. Såfremt alle foreslåede kandidater vælges til bestyrelsen, vil bestyrelsen leve op til ambitionen om at have et antal bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer hovedaktionæren, og 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 fastsat af det amerikanske børstilsyn (SEC) samt kriterierne i henhold til Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.



# De enkelte kandidater

## Helge Lund

Bestyrelsesformand  
Formand for nomineringsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2017 (se nedenfor)  
Senest genvalgt i 2019  
Formand siden 2018  
Medlem af nomineringsudvalget siden 2018

Uafhængig



### Ledelseshverv:

Driftsrådgiver for Clayton Dubilier & Rice, USA.  
Formand for bestyrelsen i BP p.l.c., Storbritannien, og medlem af bestyrelsen hos P/F Tjaldur, Færøerne, Inkerman Holding AS, Norge, og Belron SA, Luxembourg.  
Medlem af bestyrelsen hos International Crisis Group.

### Tidligere ansættelser:

Helge Lund var administrerende direktør i det globale olie- og gasselskab BG Group p.l.c., Storbritannien, fra 2015 til 2016, hvor selskabet blev købt af Shell. Inden da var Helge Lund fra 2004 til 2014 administrerende direktør i Equinor ASA (tidligere Statoil ASA), Norge. Fra 2002 til 2004 var han administrerende direktør i Aker Kværner ASA, Norge, et industrikonglomerat med aktiviteter indenfor olie og gas, ingeniør- og anlægsvirksomhed, pulp og papir samt skibsbyggeri. Forinden havde Helge Lund ligeledes ledende stillinger i Aker RGI ASA, Norge, et industrielt holdingselskab, og Hafslund Nycomed, Norge, en industrikoncern med aktiviteter indenfor lægemidler og energi.

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

### Særlige kompetencer:

Omfattende ledelses- og bestyrelsesmæssig baggrund i store, multinationale virksomheder samt væsentligt finansielt kendskab.

### Uddannelse:

1991 MBA, INSEAD, Frankrig.  
1987 MA i økonomi, NHH Norges Handelshøyskole, Norge.

Helge Lund er norsk statsborger, født oktober 1962.

## Jeppe Christiansen

Næstformand for bestyrelsen  
Formand for vederlagsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2013  
Senest genvalgt i 2019  
Næstformand siden 2013  
Formand for vederlagsudvalget siden 2017 (medlem siden 2015)

Ikke uafhængig



### Ledelseshverv:

Administrerende direktør for Fondsmæglerselskabet Maj Invest Holding A/S og medlem af bestyrelsen og/eller direktør for tre helejede datterselskaber af dette selskab, alle i Danmark.  
Formand for bestyrelsen for Haldor Topsøe A/S og Emlika ApS og medlem af bestyrelsen for et helejet datterselskab af dette selskab og medlem af bestyrelserne for Novo Holdings A/S og KIRKBI A/S, alle i Danmark.  
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 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.

### Uddannelse:

1985 Cand.polit., Københavns Universitet.

Jeppe Christiansen er dansk statsborger, født november 1959.

### Brian Daniels

Bestyrelsesmedlem

Medlem af vederlagsudvalget

Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2016  
Senest genvalgt i 2019  
Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget siden 2017  
Medlem af vederlagsudvalget siden 2018

Uafhængig



#### Ledelsehverv:

Partner hos 5AM Venture Management, LLC, USA.

Medlem af bestyrelsen for Caballeta Bio Inc., USA.

#### Tidligere ansættelser:

Fra 2000 til 2014 havde Brian Daniels diverse 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, lægemiddel-spørgsmål og koncernstrategier 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.

Brian Daniels er amerikansk statsborger, født februar 1959.

### Laurence Debroux

Bestyrelsesmedlem

Medlem af revisionsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2019  
Medlem af revisionsudvalget siden 2019

Uafhængig



#### Ledelsehverv:

Koncernøkonomidirektør, direktionsmedlem, Heineken N.V., Holland.

Medlem af bestyrelsen i Exor N.V., Holland, og HEC Paris Business School, Frankrig.

#### Tidligere ansættelser:

Laurence Debroux var koncernøkonomidirektør, direktionsmedlem, i JCDecaux SA, Frankrig, fra 2010 til 2015. Fra 1996 til 2010 beklædte Laurence Debroux en række poster hos Sanofi Aventis (tidligere Sanofi SA), bl.a. som strategidirektør, økonomidirektør og viceøkonomidirektør.

Forinden havde Laurence Debroux poster indenfor selskabsfinansiering i Elf Aquitaine, Frankrig, fra 1993 til 1996, som selskabsfinansieringsanalytiker for Merrill Lynch, Storbritannien, fra 1992 til 1993, og som forskningsanalytiker for Putnam, Hayes & Bartlett, USA, fra 1989 til 1990.

#### Særlige kompetencer:

Betydelig erfaring med finans- og regnskabspraksis, omfattende global erfaring indenfor lægemiddelindustrien og erfaring fra ledende stillinger i store internationale virksomheder.

#### Uddannelse:

1992 Kandidatuddannelse fra HEC Paris, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales, Frankrig.

Laurence Debroux er fransk statsborger, født juli 1969.

## Andreas Fibig

Bestyrelsesmedlem  
Medlem af revisionsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2018  
Senest genvalgt i 2019  
Medlem af revisionsudvalget siden 2018

Uafhængig



### Ledelseshverv:

Formand for bestyrelsen og administrerende direktør for International Flavors & Fragrances, Inc., USA.  
Formand for bestyrelsen for German American Chamber of Commerce, USA.  
Medlem af Executive Committee i World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

### Tidligere ansættelser:

Fra 2008 til 2014 var Andreas Fibig administrerende direktør og bestyrelsesformand i Bayer HealthCare Pharmaceuticals, en division i Bayer AG, Tyskland. Andreas Fibig havde tidligere flere stillinger med stadig større ansvar i Pfizer Inc., USA, bl.a. som direktør med ansvar for lægemiddelaktiviteterne i USA fra 2007 til 2008, og som administrerende direktør med ansvar for Latinamerika, Afrika og Mellemøsten fra 2003 til 2007. Inden da var han markedsdirektør i Pharmacia Corporation i Tyskland fra 2000 til 2003. Fra 1984 til 1999 havde Andreas Fibig en række ledende stillinger i Boehringer Ingelheim GmbH, Tyskland.

### Særlige kompetencer:

Omfattende global erfaring fra biofarmaceutiske virksomheder, dybdegående viden om strategi, salg og marketing samt viden om, hvordan store internationale virksomheder arbejder.

### Uddannelse:

1982 Uddannet i Marketing, Berlin School of Economics, Tyskland.

Andreas Fibig er tysk statsborger, født februar 1962.

## Sylvie Grégoire

Bestyrelsesmedlem  
Medlem af revisionsudvalget  
Medlem af nomineringsudvalget  
Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2015  
Senest genvalgt i 2019  
Medlem af revisionsudvalget siden 2015  
Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget siden 2017  
Medlem af nomineringsudvalget siden 2018

Uafhængig



### Ledelseshverv:

Formand for bestyrelsen for Corvidia Therapeutics Inc., USA.  
Arbejdende bestyrelsesformand for EIP Pharma, Inc., USA.  
Bestyrelsesmedlem i Perkin Elmer Inc., USA.

### 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. Inden da var Sylvie Grégoire i otte år ansat hos Merck and Co, afdelingen for klinisk forskning og regulatory affairs i Canada, USA og Belgien.

### Særlige kompetencer:

Omfattende viden om regulatoriske forhold i USA og EU, hvor hun har erfaring fra alle faser af et produkts livscyklus, fra 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, Séminaire de Sherbrooke, Canada.

Sylvie Grégoire er både canadisk og amerikansk statsborger, født november 1961.

## Liz Hewitt

Bestyrelsesmedlem  
Formand for revisionsudvalget  
Medlem af vederlagsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2012  
Senest genvalgt i 2019  
Formand for revisionsudvalget siden 2015 (medlem siden 2012)  
Medlem af vederlagsudvalget siden 2018

Uafhængig



### Ledelseshverv:

Medlem af bestyrelsen i Melrose Industries plc, Storbritannien, hvor hun er formand for revisionsudvalget. Medlem af bestyrelsen i National Grid plc, Storbritannien. Eksternt medlem af House of Lords Commission, Storbritannien, hvor hun er formand for revisionsudvalget.

### Tidligere ansættelser:

I sin ledelseskariere har Liz Hewitt arbejdet for Arthur Andersen & Co., Gartmore Investment Management Ltd, Storbritannien, Citicorp Venture Capital (det nuværende CVC), 3i Group og Smith & Nephew plc, alle i Storbritannien.

### Særlige kompetencer:

Omfattende erfaring indenfor medicinsk udstyr, betydelig viden om finansielle forhold, herunder fusioner og opkøb, og indsigt i, hvordan store internationale virksomheder arbejder.

### Revisionsudvalget:

Liz Hewitt er udpeget som regnskabsekspert i henhold til det amerikanske børstilsyns (SEC) definitioner. Liz Hewitt anses for at være et uafhængigt medlem af revisionsudvalget i henhold til den amerikanske lov om udstedelse af værdipapirer (Securities Exchange Act), og hun har desuden de kompetencer indenfor revision og regnskab, der kræves i henhold til Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.

### Uddannelse:

1982 Autoriseret revisor (FCA), UK Institute of Chartered Accountants, Storbritannien  
1977 BSc (Econ Hons), University College London, Storbritannien.

Liz Hewitt er britisk statsborger, født november 1956.

## Kasim Kutay

Bestyrelsesmedlem  
Medlem af nomineringsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2017  
Senest genvalgt i 2019  
Medlem af nomineringsudvalget siden 2017

Ikke uafhængig



### Ledelseshverv:

Administrerende direktør for Novo Holdings A/S, Danmark. Medlem af bestyrelsen i Novozymes A/S, Danmark, og af Life Sciences Advisory Board i Gimv NV, Belgien.

### 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. Kasim Kutay har endvidere rådgivet lægemiddelvirksomheder på international basis, herunder virksomheder hjemmehørende i Europa, USA, Japan og Indien.

### Uddannelse:

1987 MSc i økonomi, London School of Economics, Storbritannien.  
1986 BSc i økonomi, London School of Economics, Storbritannien.

Kasim Kutay er britisk statsborger, født maj 1965.



## Martin Mackay

Bestyrelsesmedlem

Formand for forsknings- og udviklingsudvalget



Valgt første gang  
til bestyrelsen i 2018  
Senest genvalgt i 2019  
Formand for forsknings- og  
udviklingsudvalget siden 2018

Uafhængig



### Ledelseshverv:

Medstifter af, bestyrelsesformand for og varetager en ledende stilling i Rallybio LLC, USA.

Seniorrådgiver for New Leaf Venture Partners, LLC, USA. Medlem af bestyrelsen og formand for Science and Technology Committee i Charles River Laboratories International, Inc., USA.

### Tidligere ansættelser:

Fra 2010 til 2013 var Martin Mackay direktør med ansvar for global forskning og udvikling i AstraZeneca plc., Storbritannien. Forinden beklædte Martin Mackay fra 1995 til 2010 en række poster hos Pfizer Inc., USA, bl.a. som koncerndirektør indenfor forskning og udvikling. Martin Mackay var gæsteprofessor ved institut for farmaci på King's College, London (1998-2006), og ved institut for biomedicin på University of Lincoln, Storbritannien (1998-2014). Forinden var han fra 1986 til 1995 leder af en række forskellige afdelinger i Ciba-Geigy Pharmaceuticals, Storbritannien og Schweiz. Fra 1983 til 1986 arbejdede han som forskningsstipendiat ved institut for molekylær biologi på University of Edinburgh, Storbritannien, og fra 1979 til 1980 som mikrobiolog ved Chemotherapeutic Research Center i Beecham Pharmaceuticals, Storbritannien.

### Særlige kompetencer:

Leder indenfor forskning og udvikling med omfattende erfaring med opbygning af pipeline, opkøb af produkter og håndtering af porteføljer på projekter i både indledende og sene stadier i store internationale lægemiddelvirksomheder.

### Uddannelse:

1984 Doktorgrad/ph.d., University of Edinburgh, Storbritannien.

1979 BSc (First Class Honours) i mikrobiologi, Heriot-Watt University, Edinburgh, Storbritannien.

Martin Mackay er amerikansk statsborger, født april 1956.

# Medarbejderrepræsentanter

## Mette Bøjer Jensen

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)

Medlem af nomineringsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2018  
Medlem af nomineringsudvalget siden 2018

### Ledelseshverv:

Specialist indenfor Wash & Sterilisation i Product Supply, Novo Nordisk A/S.

### Uddannelse:

2010 HD i erhvervsøkonomi (strategisk ledelse og virksomhedsudvikling), CBS, Danmark.  
2001 Civilingeniør, bioteknologi, Aalborg Universitet, Danmark.

Mette Bøjer Jensen er dansk statsborger, født december 1975.

## Anne Marie Kverneland

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)

Medlem af vederlagsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2000  
Senest genvalgt i 2018  
Medlem af vederlagsudvalget siden 2017

### Ledelseshverv:

Laborant og fuldtidstillidsrepræsentant.  
Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk Fonden siden 2014.

### Uddannelse:

1980 Bioanalytiker, Rigshospitalet, Danmark.

Anne Marie Kverneland er dansk statsborger, født juli 1956.

## Thomas Rantzau

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)

Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2018  
Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget siden 2018

### Ledelseshverv:

Områdespecialist i Product Supply, Novo Nordisk A/S.

### Uddannelse:

2003 Uddannelse i levnedsmiddelteknologi fra DTU, Danmark.  
1992 Diplom som mejeritekniker.

Thomas Rantzau er dansk statsborger, født marts 1972.

## Stig Strøbæk

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)

Medlem af revisionsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 1998  
Senest genvalgt i 2018  
Medlem af revisionsudvalget siden 2013

### Ledelseshverv:

Elektriker og fuldtidstillidsrepræsentant hos Novo Nordisk A/S.

### Uddannelse:

2003 Diplom i videreuddannelse for bestyrelsesmedlemmer, Lønmodtagernes Dyrtidsfond.  
1984 Elektriker.

Stig Strøbæk er dansk statsborger, født januar 1964.