

Forslag til vederlags- politik 2024



© Juan Pablo Villaseñor lever med svær overvægt og hjerte-kar-sygdom. Indtil for nylig kæmpede Juan med stigmatisering og bebrejdede ofte sig selv for ikke at kunne tabe sig. I dag træner han regelmæssigt og bruger kvalitetstid med sin søn.

1. Kontekst for politikken

Denne vederlagspolitik¹ beskriver principperne for vederlag til bestyrelsesmedlemmerne (bestyrelsen) og medlemmerne af koncerndirektionen (direktørerne) i Novo Nordisk A/S, der er registreret som direktører hos Erhvervsstyrelsen.

Vederlagspolitikken er udformet med henblik på at tiltrække, fastholde og motivere bestyrelsesmedlemmer og direktører på et konkurrencedygtigt niveau. Vederlaget skal sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes.

Oversigt over ændringer

Vederlagspolitikken er blevet revideret for at inkorporere input fra aktionærer og bestyrelsens generelle gennemgang af vederlaget.

Politikken er en fortsættelse af den politik, der blev vedtaget på den ordinære generalforsamling i marts 2023, herunder den ændring, som bestyrelsen vedtog den 1. november 2023, med følgende væsentlige forskelle:

- Multiplikatorerne for forsknings- og udviklingsudvalget er øget fra 0,5 til 0,75 gange det årlige basisvederlag for formanden og fra 0,25 til 0,5 gange det årlige basisvederlag for øvrige udvalgsmedlemmer i lyset af udvalgets strategiske betydning.
- Ordlyden af skadesløsholdelsesordningen for bestyrelsen og direktionen er ændret for at tilpasse den til Erhvervsstyrelsens udtalelse.
- Den maksimale udbetaling under det kortsigtede incitamentsprogram (STIP) er blevet øget fra 9 måneders grundløn til 12 måneders grundløn for koncerndirektører for at forbedre den nuværende markedspositionering i forhold til sammenlignelige nordiske industrivirksomheder og sammenlignelige europæiske lægemiddelvirksomheder, der afspejler virksomhedens vækst samt af fastholdelsesårsager.
- Den maksimale udbetaling under det langsigtede incitamentsprogram (LTIP) er blevet øget fra 26 måneders grundløn til 30 måneders grundløn for den administrerende direktør og fra 19,5 måneders grundløn til 24 måneders grundløn for koncerndirektører for at forbedre den nuværende markedspositionering i forhold til sammenlignelige nordiske industrivirksomheder og sammenlignelige europæiske lægemiddelvirksomheder, for at afspejle virksomhedens vækst samt af fastholdelsesårsager.
- Bestyrelsens bemyndigelse til at yde kontantbonus under særlige omstændigheder til en eller flere direktører for en ekstraordinær præstation er begrænset og må ikke overstige 250 % af den årlige grundløn for den pågældende direktør for at tilpasse til markedspraksis.
- For LTIP'er, der blev etableret i 2024 og fremefter, er kravet om, at direktører skal beholde tildelte aktier i to år efter den treårige præstationsperiode, blevet reduceret fra 50 % til 40 % af aktierne, hvilket giver direktørerne mulighed for at sælge aktier til dækning af skatter.
- Aktiebeholdningskravene er blevet øget fra 2 til 3 gange den årlige grundløn for den administrerende direktør og fra 1 til 1,5 gange den respektive årlige grundløn for koncerndirektører for at afspejle den øgede langsigtede incitamentsudbetalingsmulighed fra 2024 og fremefter.
- For at sikre en højere grad af tilpasning til de danske Anbefalinger for god Selskabsledelse og afspejle en historisk praksis bør den samlede værdi af vederlaget for opsigelsesperioden, herunder fratrædelsesgodtgørelse, ikke overstige to års samlet vederlag, inklusive alle vederlagskomponenter.
- Bestyrelsens bemyndigelse til at afvige fra denne vederlagspolitik afsnit 3 under særlige omstændigheder er yderligere specificeret, og det fremgår nu udtrykkeligt, at evalueringen skal baseres på gyldige, verificerbare og objektive kriterier ud over de eksisterende kriterier.

1. Vederlagspolitikken opfylder kravene i selskabslovens §§ 139 og 139a, som implementerer ændringerne i EU-direktivet om aktionærrettigheder (Europa-Parlamentets og Rådets direktiv (EU) 2017/828 af 17. maj 2017 om ændring af direktiv 2007/36/EF for så vidt angår tilskyndelse til langsigtet aktionærengagement) og overholder også anbefalingerne i afsnit 4 i de danske Anbefalinger for god Selskabsledelse, udstedt i december 2020 af Komitéen for god Selskabsledelse. Vederlagspolitikken er udstedt af Novo Nordisk A/S (CVR-nr. 24256790). Vederlagspolitikken udgives på engelsk og dansk. I tilfælde af uoverensstemmelser har den engelske version forrang.

2. Vederlagspolitik for bestyrelsen

Bestyrelsens vederlag

Sammensætning

Bestyrelsens vederlag omfatter et basisvederlag, en multiplikator af basisvederlaget for medlemmerne af bestyrelsesudvalgene, en rejsegodtgørelse og vederlag for ad hoc-opgaver.

Bestyrelsesmedlemmer tilbydes ikke aktieoptioner, tegningsrettigheder eller deltagelse i andre incitamentsordninger, bortset fra medarbejder-valgte bestyrelsesmedlemmer, der kan deltage i almindelige aktieprogrammer som medarbejdere i Novo Nordisk.

Formål

Bestyrelsesmedlemmernes vederlag er baseret på faste vederlag knyttet til det enkelte bestyrelsesmedlemmers faktiske rolle og ansvar. Vederlagsstrukturen skal støtte 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.

Markedsniveauet

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.

Bestyrelsens vederlag

Vederlag og ydelser Vederlag:

Basisvederlag:

- Hvert bestyrelsesmedlem modtager et årligt basisvederlag. Medlemmer af Chair komiteen får et multiplum heraf: Forpersonen modtager 4 gange basisvederlaget og næstforpersonen 2 gange basisvederlaget.
- 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.

Vederlag til bestyrelsesudvalg:

- Medlemmerne af de øvrige bestyrelsesudvalg modtager et årligt vederlag til bestyrelsesudvalg.
- Formanden for revisionsudvalget modtager 1,0 gange det årlige basisvederlag, og medlemmer af revisionsudvalget modtager 0,5 gange det årlige basisvederlag.
- Formændene for nominerings- og vederlagsudvalgene modtager 0,5 gange det årlige basisvederlag, og de øvrige udvalgsmedlemmer modtager 0,25 gange det årlige basisvederlag.
- Formanden for forsknings- og udviklingsudvalget modtager 0,75 gange det årlige basisvederlag, og de øvrige medlemmer af forsknings- og udviklingsudvalget modtager 0,5 gange det årlige basisvederlag.

Vederlag for ad hoc-opgaver:

- 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.

Rejsegodtgørelse:

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

Ydelser:

Sociale sikringsydelser:

- Novo Nordisk yder bidrag til sociale sikringsydelser pålagt af udenlandske myndigheder i forhold til alle bestyrelsesvederlagskomponenter.

Udgifter:

- Rimelige udgifter til rejse og ophold i forbindelse med bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder samt relevant uddannelse refunderes.

Andre ydelser:

- Vederlag i forbindelse med faglig bistand vedrørende skattemæssige forhold til bestyrelsesmedlemmer, der har bopæl udenfor Danmark, refunderes.
- 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.

Udbetaling og krav om tilbagebetaling

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.

Ledelsesmedlemmers ansvar

Det er Novo Nordisks politik at tegne ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmer (D&O forsikring) på sådanne vilkår og betingelser, som Selskabet anser for passende fra tid til anden. Det er endvidere Selskabets politik at supplere en D&O-forsikring med en Ordning, der giver mulighed for skadesløsholdelse af nuværende, tidligere og fremtidige bestyrelsesmedlemmer (samlet benævnt bestyrelsesmedlemmer).

Novo Nordisks generalforsamling har derfor godkendt en skadesløsholdelsesordning (Ordningsen), i henhold til hvilken Novo Nordisk forpligter sig til at holde hvert bestyrelsesmedlem skadesløs for og imod tab (herunder eventuelle omkostninger, udgifter og potentielle skatteforpligtelser forbundet hermed), der pådrages af et sådant bestyrelsesmedlem og opstår som følge af vedkommendes varetagelse af sit hverv som bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk.

Ordningsen vil dække krav, der opstår som følge af omstændigheder eller begivenheder, der er indtruffet efter den 21. marts 2024 og senest den 1. juli 2028. Krav, der fremsættes efter den 21. marts 2024 men opstår som følge af omstændigheder eller begivenheder, der har fundet sted den 21. marts 2024 eller tidligere, er omfattet af den Ordning, der blev vedtaget af den ordinære generalforsamling den 25. marts 2021.

Ordningsen vedtages til fordel for det enkelte bestyrelsesmedlem, og ingen tredjepart kan støtte ret på eller drage fordel af Ordningens endelige have nogen regres mod Novo Nordisk som følge af Ordningens.

Ordningsen dækker ikke tab, mv., afledt af:

- (a) Eventuelle krav, hvis og i det omfang de er dækket af en forsikring, der er tegnet af Novo Nordisk, herunder eventuel gældende D&O-forsikring, idet skadesløsholdelsen dog dækker krav, der ikke helt eller delvist er dækket af en sådan forsikring.
- (b) Eventuelle krav rejst mod et bestyrelsesmedlem, der opstår som følge af vedkommendes forsætlige handlinger, grove uagtsomhed eller utilbørlige dispositioner.
- (c) Eventuelle krav, der rejses mod bestyrelsesmedlemmet af Novo Nordisk eller et af Novo Nordisks datterselskaber.
- (d) Enhver sanktioneret lovovertrædelse i henhold til gældende strafferetlige regler begået af et bestyrelsesmedlem, i det omfang sådanne tab, mv., udgør strafferetlige sanktioner, herunder bøder, eller dertil relaterede forsvarsomkostninger.
- (e) Eventuelle andre krav, hvis og i det omfang det ville være i strid med gældende lovgivning at skadesløsholde bestyrelsesmedlemmet under Ordningens.

Bestyrelsen skal administrere og implementere Ordningens, herunder ved at fastsætte de detaljerede vilkår og betingelser herfor og definere monetære tærskler og andre grænser for dækningens omfang, i hvert tilfælde i overensstemmelse med den ordinære generalforsamlings beslutning af 21. marts 2024. Det enkelte bestyrelsesmedlem er kun omfattet af Ordningens, i det omfang det er fastsat i sådanne detaljerede vilkår og betingelser, der meddeles bestyrelsesmedlemmet. Bestyrelsen er endvidere bemyndiget til at træffe enhver beslutning i relation til Ordningens. I den forbindelse kan bestyrelsen afgøre, om et krav er omfattet af Ordningens, og/eller henvise en sådan afgørelse og/eller andre specifikke beslutninger vedrørende Ordningens til en tredjepartsekspert eller uafhængig komité.

Periode

De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges på den ordinære generalforsamling for ét år ad gangen. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for fire år ad gangen.

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.

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.

Fast vederlag

	Politik:	Overensstemmelse med strategi, langsigtet interesse og bæredygtighed:
Base salary	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> Pension er baseret på bidragsbaserede pensionsordninger og skal være i overensstemmelse med den pension, medarbejderne får lokalt. 	<ul style="list-style-type: none"> Pension giver direktører en mulighed for at spare op til pension og har samme perspektiver som for grundlønnen.
Andre ydelser	<ul style="list-style-type: none"> Direktører modtager ikke-monetære ydelser såsom firmabil, telefon osv. i overensstemmelse med lokal praksis. Koncerndirektører, som er bosiddende og arbejder i forskellige lande eller som flytter til et andet land, kan modtage særlige ydelser for at understøtte deres internationale mobilitet. Ydelser af denne art godkendes af bestyrelsen ved uddelegering af beføjelser til vederlagsudvalget. Vederlagsudvalget informerer bestyrelsen om processen og resultatet heraf. Endvidere modtager koncerndirektører monetære ydelser såsom jubilæumsbonuser, og de kan deltage i sædvanlige medarbejderordninger, f.eks. medarbejderaktieordninger. 	<ul style="list-style-type: none"> Andre ydelser afspejler lokal praksis.

Variabelt vederlag

	Politik:	Overensstemmelse med strategi, langsigtet interesse og bæredygtighed:
Kortsigtet incitamentsafløbning (STI)	<ul style="list-style-type: none"> 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 koncernt mål og individuelle mål. Se nedenfor for yderligere information. 	<ul style="list-style-type: none"> 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)	<ul style="list-style-type: none"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> 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.

Kortsigtet kontantbaseret incitamentsordning (STIP)

Målene fastsættes i begyndelsen af året og omfatter fastsættelse af 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 decemberlønningen i resultatåret.

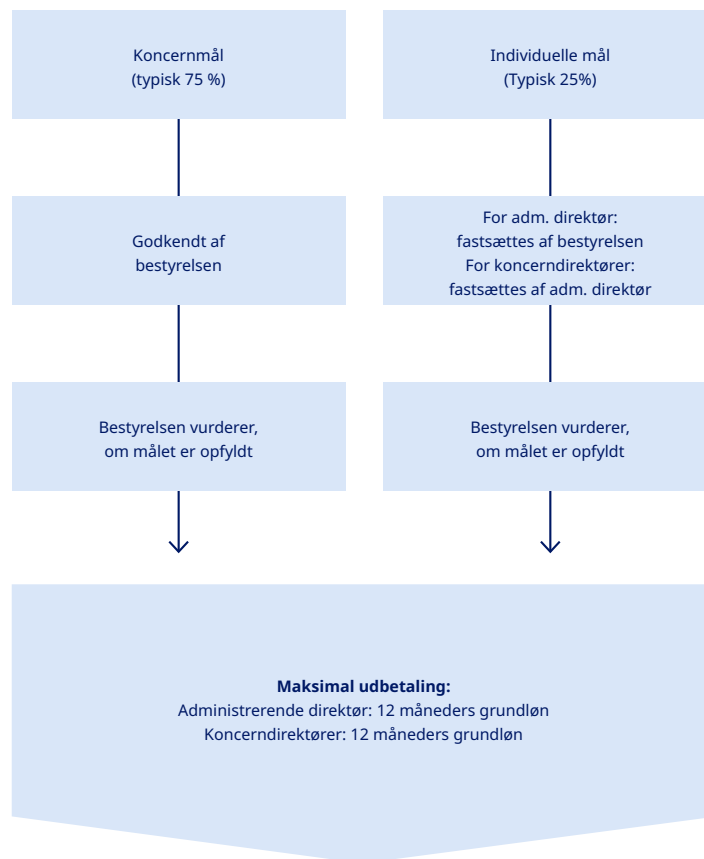
Koncernmål udgør typisk 75% af den potentielle incitamentsbaserede ydelse og afspejler typisk områder som formål og bæredygtighed, innovation og behandlingsfokus, kommerciel eksekvering samt finansielt fokus.

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 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 strategiændringer, opkøb/frasalgs 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. En sådan kontant bonus må ikke overstige 250 % af den årlige grundløn for den pågældende direktør.



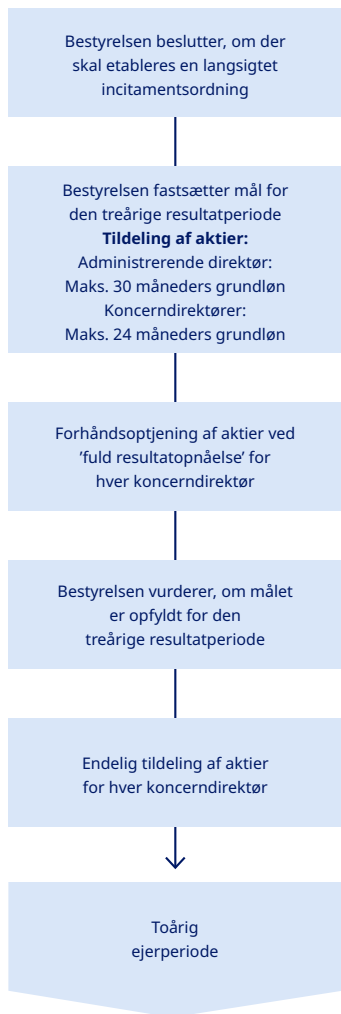
Langsigtet aktiebaseret incitamentsprogram (LTIP)

Mål sættes i begyndelsen af året og omfatter bestemmelse af tærskel, on-target præstationsniveau og præstationsniveau for at opnå maksimal udbetaling. Den maksimale aktietildeling er 30 måneders grundløn for den administrerende direktør og 24 måneders grundløn for koncerndirektører, og LTIP er således begrænset til et antal aktier på tildelingstidspunktet. 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. Koncerndirektørerne skal eje 50% af aktierne i to år efter den treårige resultatperiode. Dog er koncerndirektører forpligtede til at beholde 40 % af aktierne iht. LTIP'er, der etableres i 2024 og herefter. 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 incitamentsafslønning.

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.



Bestyrelsen kan (på retfærdig og rimelig vis) opgive eller tilpasse et mål, hvis målet i løbet af den 3-årige resultatperiode mister sin relevans eller ikke er relevant som følge af begivenheder, der ikke kunne tages højde for ved begyndelsen af resultatperioden såsom strategiændringer, opkøb/frasalg osv.

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.

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 42 måneders grundløn for den administrerende direktør og 36 måneders grundløn for koncerndirektørerne.

Opdelingen mellem fast og variabelt vederlag har til formål at bevirke, at en rimelig del 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 40 % af den samlede vederlagspakkes værdi. Intervallet angiver afstanden mellem "maksimal resultatopnåelse" og "fuld resultatopnåelse".

Vederlagskomponenter	Relativ størrelse ved minimum	Relativ størrelse ved on-target præstation	Relativ størrelse ved maksimal præstation
Grundløn	90%	39%	22%
Pension	9%	4%	2%
Kortsigtet kontant baseret incitamentsaflønnning (STI)	0%	19%	22%
Langsigtet aktiebasere incitamentsaflønnning (LTI)	0%	37%	54%
Andre ydelser	1%	1%	0%
Total	100%	100%	100%

Øvrige vilkår

Aktiebeholdningskrav for koncerndirektionen

For yderligere at sikre sammenfald mellem aktionærernes og koncerndirektionens interesser skal den administrerende direktør have en aktiebeholdning af Novo Nordisk A/S B-aktier svarende til 2 gange den årlige 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.

Den krævede aktiebeholdning for medlemmer af koncerndirektionen, der forfremmes eller rekrutteres eksternt, opbygges over en periode på fem år.

Bestyrelsen kan endvidere dispensere fra dette krav til en koncerndirektør, hvis der er tale om ekstraordinære omstændigheder.

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.

Aktier, der ejes i ejerperioden for den langsigtede incitamentsordning (jf. 'Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning (LTIP)' ovenfor), medregnes, når antallet af koncerndirektørens aktier beregnes.

Rekrutteringsordninger

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).

Periode

Ansættelseskontrakter for koncerndirektører er tidsbegrænsede.

Opsigelse af ansættelsesforholdet

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

Ved fastlæggelsen af opsigelsesordningerne skelner Novo Nordisk mellem typen af koncerndirektører og omstændighederne i forbindelse med, at koncerndirektørerne forlader virksomheden.

Koncerndirektøren er i princippet berettiget til alle vederlagskomponenterne i opsigelsesperioden.

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.

Hvis Novo Nordisk opsiges koncerndirektøren, og opsigelsen skyldes væsentlig misligholdelse fra koncerndirektørens side, fortaber koncerndirektøren som hovedregel retten til en opsigelsesperiode, og bestyrel-

sen kan beslutte, at koncerndirektøren ikke har ret til incitamentsbaserede ydelser, herunder ikke-frigivne aktier under den langsigtede incitamentsordning.

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.

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.

I tilfælde af en koncerndirektørs død eller uarbejdsdygtighed på grund af invaliditet, fastlægger vederlagsudvalget et passende vederlag på retfærdig og rimelig vis.

Direktørers ansættelseskontrakter kan indeholde konkurrenceklausuler, der gælder i en periode på op til 12 måneder efter opsigelsen, forudsat at kontrakten er opsagt af direktøren uden væsentlig misligholdelse fra Novo Nordisks side.

Fratrædelsesgodtgørelse

Udover opsigelsesperioden er koncerndirektørerne i tilfælde af opsigelse – fra Novo Nordisks eller egen side – på grund af fusion, opkøb eller overtagelse af Novo Nordisk berettiget til en fratrædelsesgodtgørelse på 24 måneders grundløn plus pensionsbidrag.

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 ansættel-

sesforløb – dog under ingen omstændigheder under 12 og ikke over 24 måneders grundløn plus pensionsbidrag.

Fratrædelsesgodtgørelsen kan reduceres, hvis koncerndirektøren har eller tiltræder en ny stilling efter opsigelsesperiodens udløb. Ved en reduktion skal der bl.a. tages højde for fratrædelsesgodtgørelsens størrelse og 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.

I ansættelseskontrakter for direktører, der indgås med et nyt medlem af koncerndirektionen efter datoen for vedtagelse af denne vederlagspolitik, må den samlede værdi af vederlaget for opsigelsesperioden, herunder fratrædelsesgodtgørelsen, ikke overstige to års samlet vederlag, inklusive alle vederlagskomponenter.

Tilbagebetaling og fradrag

Under forbehold af gældende lovgivning kan bestyrelsen beslutte at fremsætte krav om tilbagebetaling ('clawback') af incitaments-baserede ydelser under den kortsigtede og langsigtede incitamentsordning, hvis (i) de incitamentsbaserede ydelser er blevet udbetalt på grundlag af oplysninger, som viser sig at være forkerte, (ii) betingelserne under dansk ret for at kræve tilbagebetaling grundet bristede forudsætninger er opfyldt, eller (iii) i den udstrækning en for høj incitamentsbaseret ydelse blev betalt eller frigivet grundet omstændig-heder, hvorom modtageren var i ond tro. 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).

Desuden skal Novo Nordisk inddrive en sådan fejlagtigt tildelt kompensati-on fra direktører, som beskrevet i afsnit 10-D i den amerikanske Securities Exchange Act af 1934.

Under ekstraordinære omstændigheder kan bestyrelsen tilsidesætte den formelbaserede beregning under den kortsigtede og langsigtede incitamentsordning og tilpasse de incitamentsbaserede ydelser til et passende niveau.

Ledelsesmedlemmers ansvar

Det er Novo Nordisks politik at tegne ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmer (D&O-forsikring) på sådanne vilkår og betingelser, som Selskabet anser for passende fra tid til anden. Det er endvidere Selskabets politik at supplere en D&O-forsikring med en Ordning, der giver mulighed for skadesløsholdelse af nuværende, tidligere og fremtidige koncerndirektører (samlet benævnt koncerndirektører).

Novo Nordisks generalforsamling har derfor godkendt en skadesløsholdelsesordning (Ordningen), i henhold til hvilken Novo Nordisk forpligter sig til at holde hver koncerndirektør skadesløs for og imod tab (herunder eventuelle omkostninger, udgifter og potentielle skatteforpligtelser forbundet hermed), der pådrages af en sådan koncerndirektør og opstår som følge af vedkommendes varetagelse af sit hverv som koncerndirektør i Novo Nordisk.

Ordningen vil dække krav, der opstår som følge af omstændigheder eller begivenheder, der er indtruffet efter den 21. marts 2024 og senest den 1. juli 2028. Krav, der fremsættes efter den 21. marts 2024 men opstår som følge af omstændigheder eller begivenheder, der har fundet sted den 21. marts 2024 eller tidligere, er omfattet af den Ordning, der blev vedtaget af den ordinære generalforsamling den 25. marts 2021.

Ordningen vedtages til fordel for den enkelte koncerndirektør, og ingen tredjepart kan støtte ret på eller drage fordel af Ordningen endsige have nogen regres mod Novo Nordisk som følge af Ordningen.

Ordningen dækker ikke tab, mv., afledt af:

- (a) Eventuelle krav, hvis og i det omfang de er dækket af en forsikring, der er tegnet af Novo Nordisk, herunder eventuel gældende D&O-forsikring, idet skadesløsholdelsen dog dækker krav, der ikke helt eller delvist er dækket af en sådan forsikring.
- (b) Eventuelle krav rejst mod en koncerndirektør, der opstår som følge af vedkommendes forsætlige handlinger, grove uagtsomhed eller utilbørlige dispositioner.
- (c) Eventuelle krav, der rejses mod koncerndirektøren af Novo Nordisk eller et af Novo Nordisks datterselskaber.
- (d) Enhver sanktioneret lovovertredelse i henhold til gældende straffetretlige regler begået af en koncerndirektør, i det omfang sådanne tab, mv., udgør strafferetlige sanktioner, herunder bøder, eller dertil relaterede forsvarsomkostninger.
- (e) Eventuelle andre krav, hvis og i det omfang det ville være i strid med gældende lovgivning at skadesløsholde koncerndirektøren under Ordningen.

Bestyrelsen skal administrere og implementere Ordningen, herunder ved at fastsætte de detaljerede vilkår og betingelser herfor og definere monetære tærskler og andre grænser for dækningens omfang, i hvert tilfælde i overensstemmelse med den ordinære generalforsamlings beslutning af 21. marts 2024. Den enkelte koncerndirektør er kun omfattet af Ordningen, i det omfang det er fastsat i sådanne detaljerede vilkår og betingelser, der meddeles koncerndirektøren. Bestyrelsen er endvidere bemyndiget til at træffe enhver beslutning i relation til Ordningen. I den forbindelse kan bestyrelsen afgøre, om et krav er omfattet af Ordningen, og/eller henvise en sådan afgørelse og/eller andre specifikke beslutninger vedrørende Ordningen til en tredjepartsekspert eller uafhængig komité.

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 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, målopfyldelse af koncernmål og individuelle mål i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning, mål og målopfyldelse i forbindelse med den langsigtede incitamentsordning – på grundlag af anbefalinger fra henholdsvis vederlagsudvalget og Chair komiteen.
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.
Chair Komiteen	→	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 målopfyldelse i forbindelse med den kortsigtede incitamentsordning samt foreslå mål og gennemgå målopfyldelse 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 2023 blev de foreslåede ændringer af vederlagspolitikken vedtaget med mere end 99% af stemmerne og 96% af den repræsenterede aktiekapital.

I forbindelse med den ordinære generalforsamling i 2023 havde aktionærerne fokus på følgende emner:

- Multiplikatorniveauet for forsknings- og udviklingsudvalget kan øges i lyset af udvalgets betydning for selskabet.
- Vederlagsniveauet for koncerndirektører synes at være for højt.
- Vederlagsstrukturen for koncerndirektører kan potentielt forenkles.
- Bestyrelsens bemyndigelse til at yde skønsmæssige bonusser til direktører synes at være for bred.
- Selskabet kunne genoverveje genbrug af mål på tværs af STIP og LTIP og brugen af etårige ikke-finansielle mål i LTIP i stedet for treårige mål.

Ved udarbejdelsen af ændringerne til vederlagspolitikken har bestyrelsen overvejet disse input fra aktionærerne, som er blevet taget i betragtning eller vil indgå i betragtningerne ved beslutning om fremtidigt vederlag til koncerndirektionen og ændringerne til denne vederlagspolitik.

Medarbejderforhold

Ved udarbejdelsen af denne vederlagspolitik og de enkelte ansættelseskontrakter for direktører inddrager bestyrelsen løn- og ansættelsesforhold for selskabets medarbejdere i sine overvejelser.

Bortset fra den langsigtede incitamentsordning, der kun tilbydes ledere i det mellemste eller øverste ledelseslag, gælder komponenterne i ledelsesvederlaget i princippet for alle medarbejdere med afvigelser 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.

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.

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 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 concernstrategien 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 concernstrategien.

Underliggende principper

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 concernstrategien, 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 gælder for vederlagsbetaling i relation til kalenderåret 2024 og senere og for aftaler om vederlagsbetaling som indgås, forlænges eller ændres efter politikens vedtagelse på den ordinære generalforsamling den 21. marts 2024.

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 og baseret på gyldige, verificerbare og objektive kriterier 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.

Ændringen af denne vederlagspolitik blev vedtaget af bestyrelsen den 30. januar 2024 og godkendt af den ordinære generalforsamling den 21. marts 2024.

