

Bilag 1

Novo Nordisk Vederlagspolitik



1. Konteksten for politikken

Vederlagspolitikken¹ 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 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 resultatkræver og de metoder, der skal anvendes til at afgøre, i hvilket omfang resultatkræverne 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.

¹ 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 Komitéen for god Selskabsledelse i november 2017.

2. Vederlagspolitik for bestyrelsen

Bestyrelsesmedlemmers vederlag

Sammensætning	<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>	
Formål	<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>	
Markedsniveauet	<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>	
Vederlag og ydelser	<p>Vederlag:</p> <p>Basisvederlag:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hvert bestyrelsesmedlem modtager et årligt basisvederlag. Formandskabet får et multiplum heraf: Formanden modtager 3 gange basisvederlaget og næstformanden 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. <p>Vederlag for arbejde i bestyrelsesudvalg:</p> <ul style="list-style-type: none"> Medlemmer af bestyrelsesudvalg modtager et årligt vederlag for deres arbejde i bestyrelsesudvalgene. Formanden for revisionsudvalget modtager 1,0 gange det årlige basisvederlag, og de øvrige medlemmer af revisionsudvalget modtager 0,5 gange dette beløb. 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. <p>Vederlag for ad hoc-opgaver:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. <p>Rejsegodtgørelse:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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. 	<p>Ydelser:</p> <p>Sociale sikringsydelser:</p> <ul style="list-style-type: none"> Novo Nordisk betaler bidrag til sociale sikringsydelser i EU som pålagt af udenlandske myndigheder vedrørende det faste vederlag. <p>Udgifter:</p> <ul style="list-style-type: none"> Rimelige udgifter til rejse og ophold i forbindelse med bestyrelsesmøder samt relevant uddannelse refunderes. <p>Andre ydelser:</p> <ul style="list-style-type: none"> 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.
Udbytte og krav om tilbagebetaling ('clawback')	<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>	
Ledelsesmedlemmers ansvar	<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>	
Periode	<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	<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"> 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 koncernstrategien 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)	<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 koncernmål 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, bæredygtigheds mål 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 aktionærenes. 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"> 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. 	<ul style="list-style-type: none"> Andre ydelser afspejler lokal praksis.
<p>Krav om tilbagebetaling ('clawback') og fradrag</p>	<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 maksimumsbetrag, 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%
I alt	100%	100%	100%

Øvrige vilkår

Rekrutteringsordninger	<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>
Periode	<p>Ansættelseskontrakter for koncerndirektører er tidsbegrænsede.</p>
Opsigelse af ansættelsesforholdet	<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>
Fratrædelsesgodtgørelse	<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>
Aktiebeholdningskrav for koncerndirektionen	<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>
Ledelsesmedlemmers ansvar	<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, 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 formandskabet.
Vederlagsudvalget	Ansvarlig for at gennemgå det samlede vederlag, herunder grundløn, pension, fratædelse 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 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 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 resultatkrakterne 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 incitaments aflønning, en langsigtet aktiebaseret incitaments aflønning 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 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.

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 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

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 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 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].