



Manato Ohara bor i Kanagawa i Japan og har type 1-diabetes

ново нордиск – a focused healthcare company

Novo Nordisk
Generalforsamling

23. marts 2017





Bestyrelsen



Göran Ando



Jeppe Christiansen



Bruno Angelici



Brian Daniels



Sylvie Grégoire



Liz Hewitt



Mary Szela



Liselotte Hyveled



**Anne Marie
Kverneland**



**Søren Thuesen
Pedersen**



Stig Strøbæk

Koncerndirektionen



Adm. direktør
Lars Fruergaard Jørgensen

**Økonomi, Jura &
Investor Relations**



**Jesper
Brandgaard**

**Forskning &
Udvikling**



**Mads Krogsgaard
Thomsen**

Produktion



Henrik Wulff

**Nordamerika
Operations**



**Doug Langa
(SVP)**

**International
Operations**



**Maziar Mike
Doustdar**

**Corporate
Development**



**Lars Fruergaard
Jørgensen**

Mogens Mogensen og Torben Jensen



Klaus Søgaard



Dagsorden - Ordinær generalforsamling 2017

- 1. Bestyrelsens mundtlige beretning om Novo Nordisk i det forgangne regnskabsår**
- 2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets lovpligtige årsrapport for 2016**
- 3. Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2016 og niveauet for 2017**
- 4. Anvendelse af overskud i henhold til den godkendte lovpligtige årsrapport for 2016**
- 5. Valg af medlemmer til bestyrelsen, herunder formand og næstformand**
- 6. Valg af revisor**
- 7. Forslag fra bestyrelsen**
- 8. Forslag fra aktionærer**
- 9. Eventuelt**

Lars Fruergaard Jørgensen
Adm. direktør

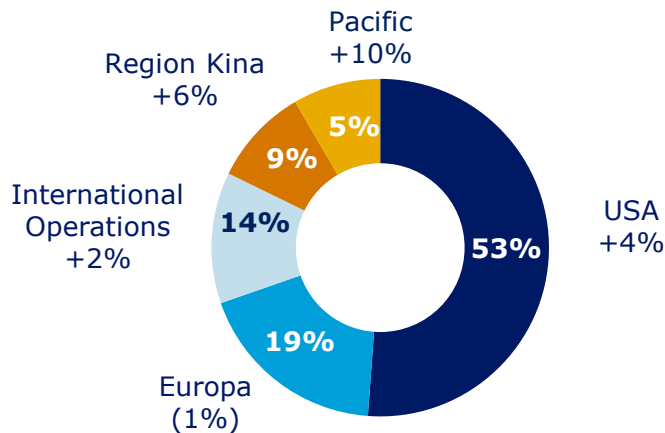




ново nordisk®

Alle regioner bidrog til salgsvæksten i lokale valutaer i 2016

Rapporteret salg i 2016



Salg i alt 111,8 mia. kr. (+4%)

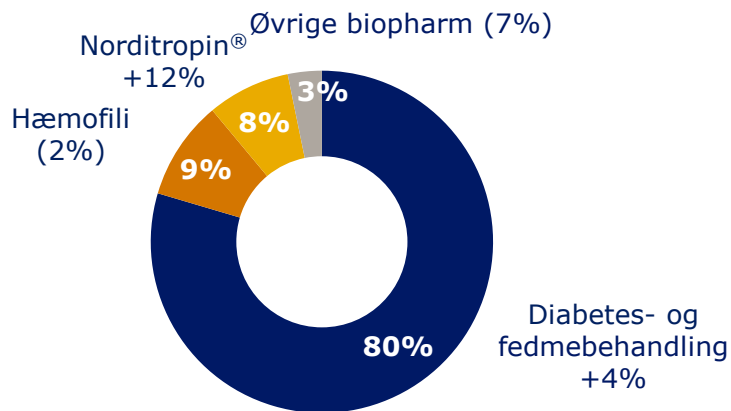
Salgsvækst i 2016

Lokale valutaer	Vækst	Andel af vækst
USA	4%	37%
Europa	2%	5%
International Operations	14%	14%
Region Kina	12%	19%
Pacific*	5%	7%
Total salg	6%	100%

* Pacific omfatter Japan, Korea, Oceanien og Canada

Salgsvæksten er drevet af den nye generation af insulin, Victoza® og Saxenda®

Rapporteret salg i 2016



Salg på 111,8 mia. kr. (+4%)

Note: Salgsvæksten for Norditropin® for 2016 knytter sig primært til USA og afspejler en positiv engangsjustering af rabatter i Medicaid-patientsegmentet

Salgsvækst i 2016

Lokale valutaer	Vækst	Andel af vækst
Ny generation insulin ¹	212%	51%
Moderne insulin	(3%)	(25%)
Human insulin	2%	4%
Victoza®	12%	36%
Øvrig diabetes- og fedmebehandling ²	26%	21%
- heraf Saxenda®	245%	19%
Diabetes- og fedmebehandling	6%	87%
Hæmofiliprodukter ³	0%	(1%)
Norditropin®	14%	18%
Øvrige biopharmprodukter ⁴	(6%)	(4%)
Biopharm	4%	13%
Total salg	6%	100%

¹ Består af Tresiba®, Xultophy® og Ryzodeg®

² Består primært af NovoNorm®, nåle og Saxenda®

³ Består af NovoSeven®, NovoEight® og NovoThirteen®

⁴ Består primært af Vagifem® og ActiVelle®

Vigtige forsknings- og udviklingsmilepæle

VICTOZA®
liraglutide injection 1.2 mg / 1.8 mg

- LEADER viste, at Victoza® statistisk signifikant reducerer risikoen for alvorlige kardiovaskulære hændelser med 13%

ugentlig semaglutide

- SUSTAIN 6 viste, at semaglutid statistisk signifikant reducerer risikoen for alvorlige kardiovaskulære hændelser med 26%

TRESIBA®
insulin degludec injection

- DEVOTE bekræftede kardiovaskulær sikkerhed for Tresiba® og viste, at Tresiba® reducerer risikoen for alvorlig hypoglykæmi

Xultophy® 100/3.6
insulin degludec 100 units/mL and
liraglutide 3.6 mg/mL injection

- Xultophy® 100/3.6 godkendt i USA og vil blive lanceret i løbet af 1. halvår 2017

Fiasp®
fast-acting insulin aspart

- Hurtigtvirkende insulin aspart godkendt i EU og Canada under navnet Fiasp®. En genindsendelse i USA ventes indenfor de næste to måneder



Tre grundlæggende prioriteter skal drive langsigtet succes for Novo Nordisk

➔ "Produktinnovation er og bliver nøglen til vores succes"

➔ "Vi bliver nødt til at forny den måde, vi kommeriserer vores produkter på"

➔ "Det er ikke kun det, vi gør, men også måden, vi gør det på, som gør Novo Nordisk til en helt speciel virksomhed"



Resultatopgørelse for koncernen

Mio. kr.	2016	2015	Ændring
Nettoomsætning	111.780	107.927	4%
Produktionsomkostninger	17.183	16.188	6%
Salgs- og distributionsomkostninger	28.377	28.312	0%
Forsknings- og udviklingsomkostninger	14.563	13.608	7%
Administrationsomkostninger	3.962	3.857	3%
Andre driftsindtægter, netto	737	3.482	-79%
<i>Engangsindegtægter fra børsnotering af NNIT</i>	-	2.376	N/A
Resultat af primær drift	48.432	49.444	-2%
Finansielle poster, netto	(634)	(5.961)	N/A
Resultat før skat	47.798	43.483	10%
Selskabsskat	9.873	8.623	14%
Årets resultat	37.925	34.860	9%

Egenkapitalopgørelse for koncernen

Mio. kr.	2016	2015
Egenkapital ved årets begyndelse	46.969	40.294
Årets resultat	37.925	34.860
Udbytte	(23.830)	(12.905)
Køb af egne aktier	(15.057)	(17.229)
Salg af egne aktier til medarbejdere	0	33
Aktiebaseret aflønning	0	442
Udskudt gevinst/(tab) på sikring af pengestrømme (netto)	(1.229)	1.535
Øvrige reguleringer	123	(61)
Egenkapital ved årets slutning	45.269	46.969
Egenkapitalandel	46%	51%

Balance for koncernen pr. 31. december 2016

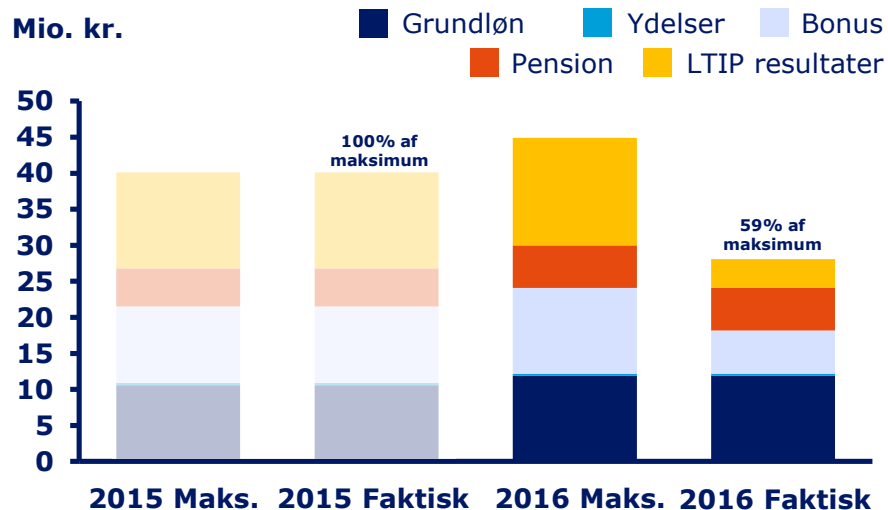
Aktiver (mio. kr.)	2016	2015
Langfristede aktiver	37.773	36.659
Varebeholdninger, varedebitorer og andre kortfristede aktiver	41.076	38.217
Likvide beholdninger	18.690	16.923
Aktiver i alt	97.539	91.799

Passiver (mio. kr.)	2016	2015
Egenkapital	45.269	46.969
Langfristede forpligtelser	4.834	3.957
Kortfristede forpligtelser	47.436	40.873
Passiver i alt	97.539	91.799

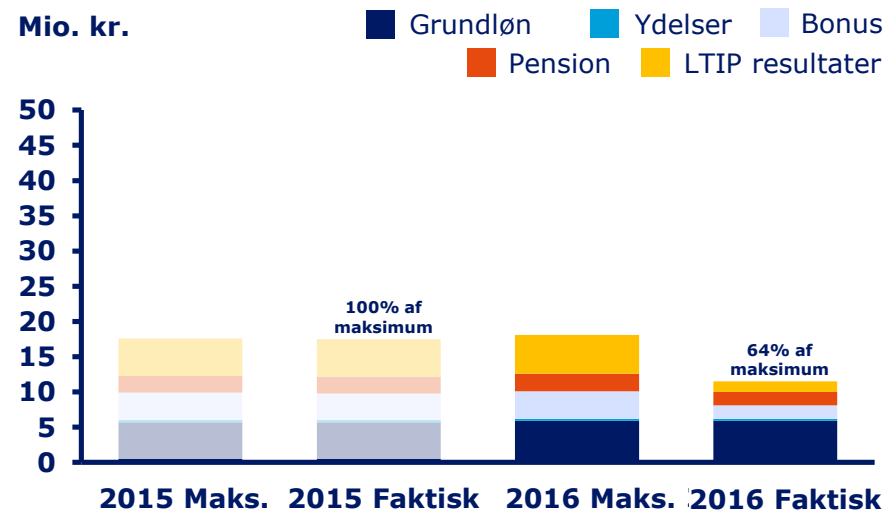


Aflønning af koncerndirektionen i 2016

Administrerende direktør



Øvrige registrerede medlemmer af koncerndirektionen¹



¹ Omfatter direktører, som var registreret i Erhvervsstyrelsen i hele 2015 og 2016

Forventninger til 2017

	Forventninger 2. februar 2017
Salgsvækst – lokale valutaer	Mellem -1% og +4%
Salgsvækst – rapporteret	Omkring 2 procentpoint højere
Vækst i resultat af primær drift – lokale valutaer	Mellem -2% og +3%
Vækst i resultat af primær drift – rapporteret	Omkring 2 procentpoint højere
Nettofinans	Tab på omkring 2,4 mia. kr.
Effektiv skattesats	Mellem 21% og 23%
Investeringer i faste anlægsaktiver	Omkring 10 mia. kr.
Af- og nedskrivninger	Omkring 3 mia. kr.
Frie pengestrømme	Mellem 29 og 33 mia. kr.

Forudsætninger for nøglevalutaer: valutakurser pr. 27. januar 2017, USD 697, CNY 101,3, JPY 6,05, GBP 873, CAD 531



Dagsordenens punkt 2

Fremlæggelse og godkendelse af selskabets lovpligtige årsrapport for 2016

Dagsordenens punkt 3

Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2016 og vederlagsniveauet for 2017

	Bestyrelse		Revisionsudvalg		Nomineringsudvalg		Vederlagsudvalg	
	Multiplikator	Kr.	Multiplikator	Kr.	Multiplikator	Kr.	Multiplikator	Kr.
Formand	3,00	1.800.000	+1,00	+600.000	+0,50	+300.000	+0,50	+300.000
Næstformand	2,00	1.200.000	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
Medlem	1,00	600.000	+0,50	+300.000	+0,25	+150.000	+0,25	+150.000

Rejsegodtgørelse for bestyrelsesmedlemmer ved bestyrelses- og udvalgsmøde

I medlemmets hjemland, med mindst 5 timers flyrejse	Udenfor medlemmets hjemland, men i samme verdensdel	I anden verdensdel end den, hvor medlemmet er bosat
5.000 euro pr. møde	5.000 euro pr. møde	10.000 euro pr. møde

Noter:

Vederlaget omfatter endvidere betaling af sociale sikringsydelser og gebyrer for bankoverførsler

Multiplikatorerne er relateret til det faste årlige basisvederlag på 600.000 kr.

Medlemmerne af det midlertidige forsknings- og udviklingsudvalg aflønnes for deres arbejde som ad hoc-opgaver

Dagsordenens punkt 4 – Beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte lovpligtige årsrapport for 2016

Mio. kr.		2016
Årets resultat i moderselskabet, Novo Nordisk A/S		37.791
Foreslået anvendelse		
Interimudbytte for året – 3,00 kr. udbetalt i august 2016	7.600	
Foreslået endeligt udbytte – 4,60 kr. udbetales i marts 2017	11.448	
Overførsel til reserve for nettoopskrivning	3.971	
Overførsel til overført resultat	14.448	37.971
Foreslået udbytte/årets resultat (udbytteandel)		50,2%
Foreslået udbytte pr. aktie i kr. i alt for 2016		7,60



Dagsordenens punkt 5

Valg af medlemmer til bestyrelsen, herunder formand og næstformand

- 5.1 Valg af formand
- 5.2 Valg af næstformand
- 5.3 Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen



Göran Ando Formand



Jeppe Christiansen **Næstformand**



Brian Daniels, Sylvie Grégoire, Liz Hewitt og Mary Szela



Bruno Angelici



Kasim Kutay

Ledelseshverv

- Administrerende direktør for Novo A/S, Danmark
- Bestyrelsesmedlem i Novozymes A/S, Danmark

Tidligere ansættelser

- Administrerende direktør, delansvarlig for Europa og medlem af Global Management Committee i Moelis & Co., Storbritannien, fra 2009 til 2016
- Administrerende direktør og direktør for Financial Solutions Group i SUN Group, Storbritannien, fra 2007 til 2009
- Forskellige poster hos Morgan Stanley, Storbritannien, herunder formand for European Healthcare Group, fra 1989 til 2007

Uddannelse

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

Født i maj 1965, britisk statsborger



Helge Lund

Ledelseshverv

- Driftsrådgiver for Clayton Dubilier & Rice, USA
- Seniorrådgiver for McKinsey & Co, USA
- Bestyrelsesmedlem i Schlumberger Ltd., Curaçao, og P/F Tjaldur
- Medlem af bestyrelsen i International Crisis Group

Tidligere ansættelser/ledelseshverv

- Administrerende direktør for BG Group plc, Storbritannien, fra 2015 til 2016
- Bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk A/S fra 2014 til 2015
- Administrerende direktør for Statoil ASA, Norge, fra 2004 til 2014
- Administrerende direktør for Aker Kværner ASA, Norge, fra 2002 til 2004

Uddannelse

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

Født i oktober 1962, norsk statsborger





Liselotte Hyveled, Anne Marie Kverneland, Søren Thuesen Pedersen og Stig Strøbæk





Dagsordenens punkt 6

Valg af PriceWaterhouseCoopers som revisor

Dagsordenens punkt 7

Forslag fra bestyrelsen

- Ad punkt 7.1 – Nedsættelse af selskabets B-aktiekapital
- Ad punkt 7.2 – Bemyndigelse til bestyrelsen til at tilbagekøbe egne aktier
- Ad punkt 7.3 – Godkendelse af reviderede aflønningsprincipper

Dagsordenens punkt 7.1

Nedsættelse af selskabets B-aktiekapital

- Nedsættelse af selskabets B-aktiekapital fra 402.512.800 kr. til 392.512.800 kr. ved annullering af 50.000.000 B-aktier a 0,20 kr. fra selskabets beholdning af egne B-aktier til en nominel værdi af 10.000.000 kr.
- Efter kapitalnedsættelsen vil selskabets aktiekapital udgøre 500.000.000 kr., fordelt på en A-aktiekapital på 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på 392.512.800 kr.

Dagsordenens punkt 7.2

Bemyndigelse til bestyrelsen til at tilbagekøbe egne aktier

- Bemyndigelse til bestyrelsen til i tiden indtil næste ordinære generalforsamling at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier for op til 10% af aktiekapitalen, dog således at selskabets beholdning maksimalt udgør 10% af aktiekapitalen. Tilbagekøbet skal ske til en kurs, der svarer til den på tilbagekøbstidspunktet noterede aktiekurs med en afvigelse på op til 10%.

Dagsordenens punkt 7.3

Godkendelse af reviderede aflønningsprincipper

Ændringer for koncerndirektører:

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

E-voter® til elektronisk afstemning



Agenda item 7.3

Dagsordenens punkt 7.3

Approval of changes to the Remuneration Principles
Godkendelse af reviderede aflønningsprincipper

	Votes (stemmer)	% of cast votes (% af afgivne stemmer)
For (For)		
Against (Imod)		
Blank (Blank)		

Dagsordenens punkt 8

Aktionærforslag fra Kathe Sohn og Flemming Sohn

- Ad punkt 8.1 – Gratis parkering for aktionærerne i forbindelse med det uformelle aktionærmøde
- Ad punkt 8.2 – Opdækning ved borde til buffeten efter det uformelle aktionærmøde

Dagsordenens punkt 8.1

Aktionærforslag fra Kathe Sohn og Flemming Sohn

- Ad punkt 8.1 – Gratis parkering for aktionærerne i forbindelse med det uformelle aktionærmøde

Dagsordenens punkt 8.2

Aktionærforslag fra Kathe Sohn og Flemming Sohn

- Ad punkt 8.2 – Opdækning ved borde til buffeten efter det uformelle aktionærmøde

Agenda item 8.1

Dagsordenens punkt 8.1

Free parking for the shareholders in connection with the informal Shareholders' Meeting

Gratis parkering til aktionærene i forbindelse med det uformelle aktionærmøde

	Votes (stemmer)	% of cast votes (% af afgivne stemmer)
For (For)		
Against (Imod)		
Blank (Blank)		

Agenda item 8.2

Dagsordenens punkt 8.2

The buffet after the informal Shareholders' Meeting is served as set table catering
Opdækning ved borde til buffeten efter det uformelle aktionærmøde

	Votes (stemmer)	% of cast votes (% af afgivne stemmer)
For (For)		
Against (Imod)		
Blank (Blank)		

Dagsordenens punkt 9

Eventuelt

Bruno Angelici



