

# novo nordisk årsrapport 2012



## Diabetes

– en krise i slowmotion

---

## Bæredygtig vækst

– er det muligt?

---

## Insulin i tabletform

– hvorfor er det så svært?

## Strategi er et spørgsmål om valg

Vigtige beslutninger truffet i de seneste år ligger til grund for Novo Nordisks resultater i 2012 – men det er langtfra hele historien



## 20 Diabetes – en krise i slowmotion



## 22 Passion for proteiner



## 28 Enkle injektioner

# Indhold

## Resultater i 2012

- 1 Brev fra bestyrelsesformanden
- 2 Brev fra den administrerende direktør
- 4 Hoved- og nøgletal
- 6 Resultater i 2012 samt forventninger til 2013

## Vores forretning

- 15 Strategi er et spørgsmål om valg
- 20 Diabetes – en krise i slowmotion
- 22 Passion for proteiner
- 24 Insulinbehandling er et spørgsmål om balance
- 26 Insulin i tabletform – hvorfor er det så svært?
- 28 Enkle injektioner
- 29 Forebyg blødninger
- 30 Oversigt over udviklingsprojekter
- 32 Mange markeder – én model
- 38 Bæredygtig vækst – er det muligt?
- 41 Alle muligheder rummer en risiko

## God selskabsledelse, ledelse og aktier

- 44 Aktier og kapitalstruktur
- 46 God selskabsledelse
- 49 Aflønning
- 52 Bestyrelsen
- 54 Koncerndirektionen

## Finansielt, socialt og miljømæssigt regnskab

- 55 Finansielt, socialt og miljømæssigt koncernregnskab
- 104 Årsregnskab for moderselskabet
- 109 Ledelsens påtegning og revisors påtegninger

## Yderligere information

- 112 Mere information
- 113 Produktoversigt

Bestyrelsesformand Sten Scheibye  
ved Novo Nordisks ordinære  
generalforsamling i marts 2012.



## Brev fra bestyrelses- formanden

2012 var et rigtig godt år for Novo Nordisk. Både med hensyn til finansielle resultater – det rapporterede salg steg med 18%, og årets resultat steg med 25% – og fremskridt i virksomhedens forsknings- og udviklingsprojekter, hvilket lover godt for fremtiden. Og som det fremgår af denne Årsrapport – hvor vi fremlægger både økonomiske, miljømæssige og sociale resultater – klarede virksomheden sig også godt i mange andre henseender i 2012.

Virksomhedens ledelse og alle medarbejdere rundt om i verden kan være stolte af disse resultater, som er helt usædvanlige i lægemiddelindustrien i dag, hvor økonomiske stramninger og spareplaner skaber et stadig mere vanskeligt forretningsklima for forskningsbaserede lægemiddelvirksomheder.

Vi er os bevidst, at Novo Nordisks resultater er skabt på en trist baggrund, nemlig den fortsatte stigning i antallet af mennesker med diabetes verden over. Trods medicinske fremskridt i årenes løb er det kun en brøkdel af de mennesker, der i dag er i behandling, som bliver behandlet tilfredsstillende.

Som jeg sagde i årsrapporten sidste år: Behovet for en virksomhed som Novo Nordisk har aldrig været større; en virksomhed, som bruger hovedparten af sine ressourcer, kompetencer og innovationskraft på at forbedre diabetesbehandlingen. Og som samtidig gør god brug af erfaringerne inden for diabetes til at udvikle forretningsområdet biopharmaceuticals, ikke mindst inden for hæmofili.

Bestyrelsen vurderer hvert år virksomhedens langsigtede strategi og fremtidsudsigter. Som beskrevet i artiklen på s. 15 er strategien kendetegnet ved et stærkt fokus på nogle få sygdomme, fem kernekompetencer og et dybt rodfastet værdibaseret ledelsessystem. Bestyrelsen er overbevist om, at disse strategiske valg giver et solidt grundlag for en fortsat positiv udvikling for Novo Nordisk i de kommende år.

Vi er også overbeviste om, at vi med Lars Rebien Sørensen og hans kolleger i koncerndirektionen har det nødvendige lederskab til at føre strategien ud i livet og udnytte Novo Nordisks fulde potentiale. Sammen med Lars og hans team har vi i januar 2013 besluttet at udvide koncerndirektionen med to nye medlemmer, som er

forfremmet fra direktørstillinger internt i virksomheden. Herved løftes det direkte ansvar for kritiske funktioner som marketing, forretningsudvikling og IT ind i koncerndirektionen, og vi får en større bredde i den øverste ledelse.

Lars beskriver i sit brev på de følgende sider nogle vigtige begivenheder i 2013, og som det fremgår, ser det ud til at blive endnu et spændende år for Novo Nordisk. Jeg vil dog gerne minde om, at der for Novo Nordisk som for enhver anden virksomhed af vores størrelse i lægemiddelindustrien altid er en risiko for, at noget ikke går som forventet. I artiklen på s. 41 kan man læse mere om de væsentlige risici, man bør være opmærksom på.

Bestyrelsen vil på generalforsamlingen den 20. marts 2013 foreslå en 29% stigning i udbyttebetalingen til 18 kr. pr. aktie. Bestyrelsen har desuden besluttet at iværksætte et nyt aktietilbagekøbsprogram på op til 14 mia. kr.

For mig personligt var 2012 mit sidste hele år i bestyrelsen, som jeg har været medlem af siden 2003 og haft det privilegium at være formand for siden 2006. Det har været en spændende rejse, og i løbet af de år har Novo Nordisk udviklet sig til en førende, global og højt respekteret virksomhed. Afkastet til aktionærene har været højt, og virksomhedens strategiske grundlag er blevet styrket, så Novo Nordisk er godt rustet til at tackle de udfordringer, der ligger forude.

På bestyrelsens vegne vil jeg gerne udtrykke min anerkendelse af det lederskab, Lars og hans kolleger i ledelsen har udvist, og den store indsats og det engagement, der har kendetegnet hele Novo Nordisk-organisationen.

*Sten Scheibye*

Sten Scheibye  
Bestyrelsesformand

## Brev fra den administrerende direktør

I 1923 blev de første patienter behandlet med insulin fra den virksomhed, som nu er Novo Nordisk. I dag, 90 år senere, er insulin stadig vores vigtigste produkt. Jeg synes, det er værd at bemærke af flere grunde. Det siger noget om, hvor fokuseret virksomheden har været i mange år – og stadig er. Det viser også, at insulin og andre proteinbaserede lægemidler – såkaldte terapeutiske proteiner – er grundlæggende anderledes end traditionelle kemiske lægemidler, i og med at vores dygtige forskere altid kan finde måder at gøre dem endnu bedre på. Min korte historielektion er også en påmindelse til alle os, der arbejder i virksomheden i dag – og hvoraf mange også er aktionærer – om, at selv om vi har god grund til at være stolte af det, vi har opnået med Novo Nordisk i de seneste år, har vores forgængere en stor del af æren, fordi de lagde fundamentet til det, vi gør i dag.

Nu om dage beskriver de fleste årsrapporter, hvordan den globale økonomiske situation og de spareplaner, der følger i kølvandet på krisen, sætter virksomheder under pres. Denne rapport er ingen undtagelse. Vi står ofte i en situation, hvor regeringer forlanger prisreduktioner, som vi finder uacceptable, eller gennemfører tiltag, der begrænser nye produkters adgang til markedet. Det sætter os i et moralsk dilemma. På den ene side ønsker vi fortsat at tilbyde vores

bedste produkter til kunder i hele verden; på den anden side kan vi ikke sælge vores nyeste produkter til de gamle produkters pris. Hvis vi gør det, begynder vi at underminere hele den innovationsmodel, som oprindeligt skabte produkterne. Så fratager vi alle de 371 mio. mennesker, der har diabetes, adgangen til bedre behandling i fremtiden og – på længere sigt – en kur mod deres sygdom.

I sådanne krisetider er det afgørende, at vi – lægemiddelindustrien, politikerne og de private og offentlige betalere – går nye veje i behandlingen af diabetes og andre kroniske sygdomme, så vi kan skabe mere bæredygtige løsninger. Det er derfor, vi støtter initiativer som European Diabetes Leadership Forum, der i april 2012 samlede mere end 700 deltagere i København for at diskutere og blive enige om de ambitioner, prioriteringer og tiltag, der skal forbedre diabetesbehandlingen i Europa og OECD-landene.

Trods det vanskelige økonomiske klima var vi i stand til at øge omsætningen i 2012 med 12% opgjort i lokale valutaer på grund af fortsat stærk efterspørgsel efter nogle af vores kerneprodukter. Ligesom i 2011 er produkterne bag hovedparten af denne vækst Victoza® (liraglutid), vores humane GLP-1-analog, og NovoRapid® og Levemir®, to af vores moderne insuliner.

Regionalt set bidrog Nordamerika igen mest til vores vækst efterfulgt af International Operations og Region Kina. Som det fremgår af artiklen på s. 32 om vores forskellige markeder, er det også i disse regioner, vi forventer størst vækst i de kommende år. Sammen med vores stadige fokus på driftseffektivitet gav væksten i salget en stigning i vores resultat af primær drift på 32% rapporteret og 20% opgjort i lokale valutaer.

Nu, hvor talen er om Novo Nordisks økonomiske resultater, er jeg opmærksom på den offentlige debat om, hvor meget eller lidt store, internationale virksomheder betaler i selskabsskat. Det er derfor vigtigt for mig at understrege, at Novo Nordisk betaler sin del. I 2012 beløb vores skatteomkostninger sig til 6.379 mio. kr. svarende til en effektiv skatteprocent på 22,9%. Vi betaler skat der, hvor vi tjener pengene, i henhold til internationale regler om afregningspriser, og vi har en målsætning om at være en ansvarlig samfundsborger overalt, hvor vi driver forretning.

En række produkter i vores udviklingspipeline har passeret vigtige milepæle. Investorer og medier rettede imidlertid næsten al deres opmærksomhed mod vores nye generation af insuliner, Tresiba® (insulin degludec) og Ryzodeg®, som er en kombination af insulin degludec og insulin aspart. Begge produkter blev godkendt i Japan i 2012 og i EU i januar 2013. I USA, Canada, Schweiz og andre lande er godkendelsesprocessen stadig i gang.

Selv om alles øjne er rettet mod Tresiba® og Ryzodeg®, vil jeg nævne et par andre lovende fremskridt. Det ene er afslutningen af fase 3a-programmet for IDegLira, en kombination af liraglutid og insulin degludec i et fast indbyrdes forhold til behandling af patienter med type 2-diabetes.

I december 2012 valgte vi en ny formulering af insulin aspart, kaldet FIAsp, til fase 3-udvikling. Den optages hurtigere i blodet end NovoRapid®, og det er vores håb, at den vil give mulighed for en mere fleksibel dosering af insulin i forbindelse med måltider og forbedret blodsukkerregulering efter måltider.

Inden for hæmofili søgte vi om godkendelse af turoctocog alfa i EU, USA og andre markeder. Turoctocog alfa er et rekombinant faktor VIII-produkt til behandling af den mest udbredte form for hæmofili, hæmofili A. Derudover lancerede vi NovoThirteen®, et rekombinant faktor XIII-produkt til behandling af en sjælden koagulationssygdom, i EU og Canada (hvor det markedsføres som Tretten®). Desværre måtte vi indstille udviklingen af vatreptacog alfa, en rekombinant faktor VIIa-analog, af sikkerhedsmæssige årsager.

På negativsiden vil jeg også nævne en anden begivenhed, som er uden relation til vores forsknings- og udviklingspipeline. I december 2012 modtog vi et såkaldt Warning Letter fra de amerikanske sundhedsmyndigheder, FDA, efter en inspektion i en aseptisk påfyldningsfabrik i Bagsværd i marts 2012. Vi tog omgående de nødvendige skridt til at adressere de forhold, som FDA påpegede, lære af dem og forhindre, at det sker igen. Vi indsendte vores respons på brevet den 28. december. Mens dette brev skrives, afventer vi stadig respons fra FDA.

Vi vil i 2013 især fokusere på:

- lancering af Tresiba® i EU, Japan (når de aktuelle prisforhandlinger er afsluttet) og andre markeder, hvor det er blevet godkendt
- godkendelse af Tresiba® og Ryzodeg® i USA og andre lande, hvor godkendelsesprocessen er i gang
- ansøgning om myndighedsgodkendelse af IDegLira i EU i 2013 og i USA afhængigt af, hvornår vi får markedsføringstilladelse for Tresiba®

- afslutning af fase 3-programmet, der undersøger brugen af liraglutid til behandling af mennesker med overvægt og relaterede følgetilstande
- igangsættelse af fase 3-studier med semaglutid, en GLP-1-analog til dosering én gang ugentligt til behandling af type 2-diabetes, FIAsp og liraglutid til type 1-diabetes som supplement til insulin.

Vi vil både investere i vores nuværende produkter og i vores nye generation af insuliner. Vi vil bruge 14–15% af vores omsætning på forskning og udvikling af nye, innovative produkter, der imødekommer uopdagede medicinske behov og bidrager til at sikre Novo Nordisks langsigtede udvikling. Vi forventer, at der alene i 2013 deltager mere end 28.000 patienter i kliniske forsøg sponsoreret af Novo Nordisk. Og vi vil fortsat investere i aktiviteter til støtte for mennesker med diabetes og hæmofili.

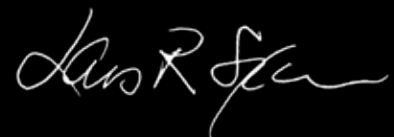
Alle disse investeringer tjener ét formål: at hjælpe patienter til at få et bedre liv. Det er det, der motiverer os. Vi ved, at der er millioner af mennesker med diabetes, som kunne have en bedre livskvalitet, hvis de kunne få den behandling, de har brug for, og vi har sat os for at yde vores bidrag til at imødekomme dette uopdagede behov. Vi har sat en ambition om, at vi i 2020 vil levere medicinsk behandling til anslået 40 mio. mennesker.

Sidst, men ikke mindst, vil vi fortsætte med at investere i udvikling af vores medarbejdere med skarpt fokus på at drive forretning i overensstemmelse med Novo Nordisk Way – aldrig at gå på kompromis med kvalitet og forretningsetik.

Personligt glæder jeg mig til at byde velkommen til to nye medlemmer af koncerndirektionen: Lars Fruergaard Jørgensen, ansvarlig for IT, Quality & Corporate Development, og Jakob Riis, ansvarlig for Marketing & Medical Affairs.

Vi har desuden forfremmet fire funktionschefer i vores amerikanske dattervirksomhed til direktører og medlemmer af vores globale Senior Management Board. Udnævnelserne afspejler den voksende størrelse samt øgede kompleksitet og strategiske vigtighed af vores forretning og udviklingspipeline i USA. Jeg glæder mig til at arbejde sammen med de nye direktører og til den større diversitet og stærkere amerikanske repræsentation, de bringer ind i vores Senior Management Board.

Jeg vil gerne takke alle i Novo Nordisk for deres bidrag til vores resultater i 2012, de mennesker, der bruger vores produkter, for deres tillid, vores interessenter og partnere for godt samarbejde og vores aktionærer for deres fortsatte støtte.



**Lars Rebien Sørensen**  
Administrerende direktør

PS: Fortæl os, hvad du synes om vores årsrapport. Opfylder den dine informationsbehov? Er den forståelig? Du kan hjælpe os med at forbedre vores rapportering ved at besvare nogle spørgsmål på [novonordisk.com/annualreport/feedback](http://novonordisk.com/annualreport/feedback).

# Hoved- og nøgletal

Mio. kr.	2008	2009	2010	2011	2012	2011-2012
<b>Finansielle resultater</b>						<b>Ændring</b>
Nettoomsætning						
Moderne insulinere (insulinanaloger)	17.317	21.471	26.601	28.765	34.821	21%
Humane insulinere	11.804	11.315	11.827	10.785	11.302	5%
Victoza®	–	87	2.317	5.991	9.495	58%
Proteinrelaterede produkter	1.844	1.977	2.214	2.309	2.511	9%
Antidiabetika i tabletform (OAD)	2.391	2.652	2.751	2.575	2.758	7%
Diabetesbehandling i alt	33.356	37.502	45.710	50.425	60.887	21%
NovoSeven®	6.396	7.072	8.030	8.347	8.933	7%
Norditropin®	3.865	4.401	4.803	5.047	5.698	13%
Hormonpræparater	1.612	1.744	1.892	2.054	2.163	5%
Øvrige produkter	324	359	341	473	345	(27%)
Biopharmaceuticals i alt	12.197	13.576	15.066	15.921	17.139	8%
Nettoomsætning i alt på forretningssegmenter	45.553	51.078	60.776	66.346	78.026	18%
Nordamerika	15.154	18.279	23.609	26.586	34.220	29%
Europa	17.219	17.540	18.664	19.168	19.707	3%
International Operations	6.353	6.835	8.335	9.367	11.080	18%
Japan & Korea	4.196	4.888	5.660	6.223	6.617	6%
Region Kina	2.631	3.536	4.508	5.002	6.402	28%
Nettoomsætning i alt på geografiske regioner	45.553	51.078	60.776	66.346	78.026	18%
Underliggende vækst i salg i lokal valuta	12%	11%	13%	11%	12%	
Valutapåvirkning (påvirkning, lokal valuta)	(3%)	1%	6%	(2%)	6%	
Rapporteret omsætningsvækst i alt	9%	12%	19%	9%	18%	
Af- og nedskrivninger	2.442	2.551	2.467	2.737	2.693	(2%)
Resultat af primær drift	12.373	14.933	18.891	22.374	29.474	32%
Finansielle poster (netto)	322	(945)	(605)	(449)	(1.663)	270%
Resultat før skat	12.695	13.988	18.286	21.925	27.811	27%
Årets resultat	9.645	10.768	14.403	17.097	21.432	25%
Aktiver i alt	50.603	54.742	61.402	64.698	65.669	2%
Egenkapital	32.979	35.734	36.965	37.448	40.632	9%
Anlægsinvesteringer (netto)	1.754	2.631	3.308	3.003	3.319	11%
Frie pengestrømme <sup>1</sup>	11.015	12.332	17.013	18.112	18.645	3%
<b>Nøgletal</b>						
I procent af omsætningen						
Salg uden for Danmark	99,2%	99,2%	99,4%	99,3%	99,4%	
Salgs- og distributionsomkostninger	28,2%	30,2%	29,9%	28,6%	27,6%	
Forsknings- og udviklingsomkostninger	17,2%	15,4%	15,8%	14,5%	14,0%	
Administrationsomkostninger	5,8%	5,4%	5,0%	4,9%	4,2%	
Bruttomargin <sup>1</sup>	77,8%	79,6%	80,8%	81,0%	82,7%	
Overskudsgrad <sup>1</sup>	21,2%	21,1%	23,7%	25,8%	27,5%	
Effektiv skatteprocent <sup>1</sup>	24,0%	23,0%	21,2%	22,0%	22,9%	
Soliditetsgrad <sup>1</sup>	65,2%	65,3%	60,2%	57,9%	61,9%	
Forrentning af egenkapitalen <sup>1</sup>	29,6%	31,3%	39,6%	46,0%	54,9%	
Cash/earnings <sup>1</sup>	114,2%	114,5%	118,1%	105,9%	87,0%	
Udbytteandel <sup>1</sup>	37,8%	40,9%	39,6%	45,3%	45,3%	
Udbytteandel reguleret for ikke-tilbagevendende begivenheder <sup>2</sup>	36,6%	40,9%	42,8%	45,3%	45,3%	
<b>Langsigtede finansielle mål</b>						<b>Mål<sup>3</sup></b>
Overskudsgrad (primær drift) <sup>1</sup>	27,2%	29,2%	31,1%	33,7%	37,8%	40%
Vækst i resultat af primær drift	38,4%	20,7%	26,5%	18,4%	31,7%	15%
Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver <sup>1</sup>	37,4%	47,3%	63,6%	77,9%	99,0%	125%
Cash/earnings (treårigt gennemsnit)	97,6%	111,5%	115,6%	112,8%	103,7%	90%

	2008	2009	2010	2011	2012	2011–2012
<b>Sociale resultater</b>						<b>Ændring</b>
<i>Patienter:</i>						
Mindst udviklede lande, som har købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik	32	36	33	36	35	(3%)
Sundhedsprofessionelle uddannet i diabetes (1.000)	N/A	425	373	835	1.274	53%
Diabetikere undervist (1.000)	N/A	416	494	626	836	34%
Donationer (mio. kr.)	78	83	84	81	84	4%
Nye patentfamilier (prioritetsskabende ansøgninger)	71	55	62	80	65	(19%)
<i>Medarbejdere:</i>						
Medarbejdere (i alt)	27.068	29.329	30.483	32.632	34.731	6%
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	26.069	27.985	29.423	31.499	33.061	5%
Medarbejderomsætning	12,1%	8,3%	9,1%	9,8%	9,1%	
<i>Interne kontroller og monitorering:</i>						
Relevante medarbejdere undervist i forretningsetik	N/A	N/A	98%	99%	99%	
Aktiviteter inden for revision af forretningsetik	25	30	35	46	48	4%
Opfyldelse af handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way	92%	93%	93%	93%	94%	
Tilbagekaldelser af produkter	2	2	5	5	6	20%
Advarselsbreve og geninspektioner	0	0	0	0	1	–
Virksomhedens omdømme blandt væsentlige eksterne interessenter (skala 1–7)	N/A	N/A	N/A	5,6	5,7	2%
<b>Langsigtede sociale mål</b>						<b>Mål</b>
Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (mio.) (estimat) <sup>4</sup>	N/A	N/A	N/A	21	23	40 mio. i 2020
Efterlevelse af Novo Nordisk Way (medarbejdervurdering) (skala 1–5)	N/A	N/A	N/A	4,3	4,3	4,0
Mangfoldighed i øverste ledelsesteam <sup>5</sup>	43%	50%	54%	62%	66%	100% i 2014
<b>Miljømæssige resultater</b>						<b>Ændring</b>
<i>Ressourcer:</i>						
Energiforbrug (1.000 GJ)	2.533	2.246	2.234	2.187	2.433	11%
Vandforbrug (1.000 m <sup>3</sup> )	2.684	2.149	2.047	2.136	2.475	16%
<i>Emissioner og affald:</i>						
CO <sub>2</sub> -emissioner fra energiforbrug (1.000 tons)	217	166	95	94	122	30%
Spildevandsmængde (1.000 m <sup>3</sup> )	2.542	2.062	1.935	2.036	2.272	12%
Affald (tons)	24.314	26.362	25.627	41.376	82.802	100%
<b>Langsigtede miljømæssige mål</b>						<b>Mål</b>
Energiforbrug (ændring sammenlignet med året før)	(9%)	(11%)	(1%)	(2%)	11%	3% årlig vækst <sup>6</sup>
Vandforbrug (ændring sammenlignet med året før)	(17%)	(20%)	(5%)	4%	16%	5% årlig vækst <sup>6</sup>
CO <sub>2</sub> -emissioner fra energiforbrug (ændring sammenlignet med 2004) <sup>7</sup>	(1%)	(24%)	(56%)	(57%)	(44%)	10% reduktion i 2014
<b>Aktierelaterede nøgletal</b>						<b>Ændring</b>
Resultat pr. aktie/ADR (kr.) <sup>1</sup>	15,66	17,97	24,81	30,24	39,09	29%
Udvandet resultat pr. aktie/ADR (kr.) <sup>1</sup>	15,54	17,82	24,60	29,99	38,85	30%
Udbytte pr. aktie (kr.)	6,00	7,50	10,00	14,00	18,00	29%
Udbytte i alt (mio. kr.)	3.650	4.400	5.700	7.742	9.715 <sup>8</sup>	25%

1. For definitioner henvises til s. 93.

2. Effekt af salg af aktier i ZymoGenetics, Inc., afvikling af inhalerbare diabetesprojekter og salg af aktier i DAKO A/S.

3. Langsigtede finansielle mål er opdateret i februar 2013; der henvises til s. 10.

4. Regnskabspraksis er opdateret i forhold til WHO's definition, og historiske data er justeret henhold hertil; der henvises til s. 97.

5. De øverste ledelsesteam skal opfylde målet om at være mangfoldige med hensyn til både at indeholde mænd og kvinder, lokale og udlændinge eller forklare hvorfor dette ikke kan opnås.

6. For definition af mål henvises til s. 14.

7. Regnskabspraksis er ændret, og historiske data er justeret i henhold hertil. Målet er uændret; der henvises til s. 102.

8. Foreslået udbytte for året (endnu ikke deklareret).

# Resultater i 2012 samt forventninger til 2013

2012 var et positivt år for Novo Nordisk med stærk salgsvækst, solide resultater i forhold til de langsigtede finansielle og sociale mål samt væsentlige fremskridt i de kliniske udviklingsprojekter.

## Finansielle resultater

Årets resultat er højere end forudset i forventningerne i *Årsrapport 2011* og i tråd med de seneste forventninger offentliggjort i forbindelse med kvartalsmeddelelsen i oktober 2012.<sup>1</sup>

### Salgsudvikling

Omsætningen steg med 18% opgjort i kroner og med 12% opgjort i lokale valutaer i 2012 i forhold til 2011. Nordamerika var den største bidragsyder og tegnede sig for 66% af væksten opgjort i lokale valutaer, fulgt af International Operations og Region Kina, som bidrog med henholdsvis 20% og 11%. Salgsvæksten blev realiseret inden for både diabetesbehandling og biopharmaceuticals, og hovedparten af væksten kom fra de moderne insulin og Victoza®. Salgsvæksten i 2012 blev negativt påvirket med omkring 1,5 procentpoint som følge af sundheds- og prisreformer i flere europæiske markeder, USA, Kina og International Operations.

I de følgende afsnit er markedsdata (medmindre andet er anført) baseret på

data fra november 2012 og november 2011 opgjort som løbende årtotal, leveret af den uafhængige dataleverandør IMS Health.

### Salgsudviklingen inden for diabetesbehandling

Salget af diabetesprodukter steg med 21% opgjort i kroner til 60.887 mio. kr. og med 15% i lokale valutaer. Novo Nordisk er verdens førende virksomhed inden for diabetesbehandling og har nu en global værdimarkedsandel på 26% mod 24% på samme tidspunkt sidste år.

### Moderne insulin, humane insulin og proteinrelaterede produkter

Salget af moderne insulin, humane insulin og proteinrelaterede produkter steg med 16% opgjort i kroner til 48.634 mio. kr. og med 10% i lokale valutaer. Nordamerika, International Operations og Region Kina opnåede de højeste vækstrater. Novo Nordisk er globalt førende med 49% af det samlede insulinmarked og 46% af markedet for moderne insulin, begge opgjort i volumen.

Salget af moderne insulin steg med 21% opgjort i kroner til 34.821 mio. kr. og med 15% i lokale valutaer. Nordamerika tegnede sig for mere end halvdelen af væksten, fulgt af International Operations og Region Kina. Salget af moderne

insuliner udgør nu mere end 75% af Novo Nordisks insulinsalg.

### Nordamerika

Salget af moderne insulin, humane insulin og proteinrelaterede produkter i Nordamerika steg med 29% opgjort i kroner og med 20% i lokale valutaer. Det afspejler en fortsat robust markedsindtrængning for de moderne insulin, NovoLog®, Levemir® og NovoLog® Mix 70/30, og en beskeden vækst i salget af humane insulin. 50% af Novo Nordisks moderne insulinvolumen i USA bruges i engangspensystemet FlexPen®.

### Europa

Salget af moderne insulin, humane insulin og proteinrelaterede produkter i Europa forblev uændret i kroner, men faldt med 1% i lokale valutaer. Salget i Europa afspejler en fortsat fremgang for NovoRapid® og Levemir®, modsvaret af et faldende salg af humane insulin. Salgsvæksten i Europa er negativt påvirket af en fortsat lav volumenvækst i insulinsalg, under 3%, samt af indførelsen af prisreformer i flere europæiske markeder. Markedsudbredelsen af pensystemer i Europa er fortsat høj, og 96% af Novo Nordisks insulinvolumen bruges i pensystemer, primært NovoPen® og FlexPen®.

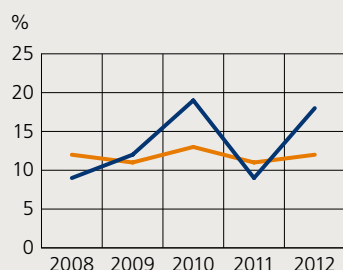
### International Operations

Salget af moderne insulin, humane insulin og proteinrelaterede produkter

1. Der henvises til selskabsmeddelelsen fra 31. januar 2013 for oplysninger om resultater i forhold til de seneste forventninger.

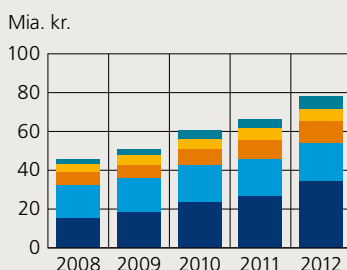
#### Salgsvækst

- Rapporteret i kr.
- I lokale valutaer



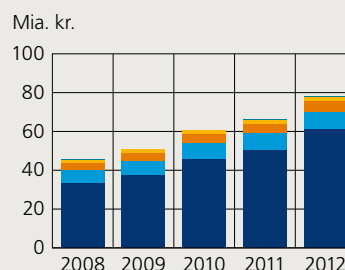
#### Salg fordelt på geografiske regioner

- Region Kina
- Japan & Korea
- International Operations
- Europa
- Nordamerika



#### Salg fordelt på terapiområder

- Øvrige produkter
- Hormonpræparater (HRT)
- Væksthormonbehandling
- Blødningsbehandling (NovoSeven®)
- Diabetesbehandling





i International Operations steg med 19% opgjort i kroner og med 16% i lokale valutaer. Væksten er drevet af alle tre moderne insuliner med et væsentligt bidrag fra humane insuliner. 58% af Novo Nordisks insulinvolumen i de større private markeder bruges i pensystemer.

**Japan & Korea**

Salget af moderne insuliner, humane insuliner og proteinrelaterede produkter i Japan & Korea steg med 1% opgjort i kroner, men faldt med 6% i lokale valutaer. Salgsudviklingen er negativt påvirket af en fortsat volumentilbagegang i det japanske insulinmarked samt en udfordrende konkurrencemæssig situation. Markedsudbredelsen af pensystemer i Japan er fortsat høj, og 98% af Novo Nordisks insulinvolumen bruges i pensystemer, primært FlexPen®.

**Region Kina**

Salget af moderne insuliner, humane insuliner og proteinrelaterede produkter i Region Kina steg med 27% opgjort i kroner og med 15% i lokale valutaer. Salgsvæksten er drevet af alle tre moderne insuliner, mens salget af humane insuliner kun udviste en beskedent stigning. 97% af Novo Nordisks insulinvolumen i Kina bruges i pensystemer, primært flergangspennen NovoPen®.

**Victoza® (GLP-1 til behandling af type 2-diabetes)**

Salget af Victoza® steg med 58% opgjort i kroner til 9.495 mio. kr. og med 50% i lokale valutaer, hvilket afspejler en robust salgsudvikling i alle regioner. Den globale lancering fortsætter; Victoza® var ved udgangen af december 2012 lanceret i 60 lande. Victoza® er global markedsleder med en markedsandel på 68% af GLP-1-segmentet i værdi mod 58% i 2011. GLP-1-segmentets andel af det samlede marked for diabetesbehandling i værdi er steget til 6,0% mod 4,5% i 2011.

**Nordamerika**

Salget af Victoza® i Nordamerika steg med 60% opgjort i kroner og med 48% i lokale valutaer. Stigningen afspejler en fortsat udvidelse af GLP-1-klassen, som tegner sig for 7,3% af det samlede marked for diabetesbehandling i USA i værdi mod 5,8% i 2011. Selv om der er lanceret et konkurrerende produkt, driver Victoza® fortsat udvidelsen af det amerikanske GLP-1-marked og er GLP-1-markedsleder med en markedsandel på 62% i værdi.

**Europa**

Salget i Europa steg med 50% opgjort i kroner og med 48% i lokale valutaer. Salgsvæksten er primært drevet af Frankrig, Storbritannien, Italien og Spanien. I Europa er GLP-1-klassens værdiandel af det samlede marked for diabetesbehandling steget til 6,7% mod 5,0% i 2011. Victoza® er GLP-1-markedsleder med en markedsandel på 76% i værdi.

**International Operations**

Salget i International Operations steg med 90% opgjort i kroner og med 98% i lokale valutaer. Det afspejler et fortsat stærkt salg, navnlig i Brasilien og et antal lande i Mellemøsten, samt et beskedent sammenligningsgrundlag i 2011. GLP-1-klassen er voksende i International Operations og tegner sig for 3,0% af det samlede marked for diabetesbehandling i værdi mod 1,2% i 2011. Den betydelige udvidelse af GLP-1-klassen skyldes især stor afsætning i Brasilien. Victoza® er GLP-1-markedsleder i International Operations med en markedsandel på 80% i værdi.

**Japan & Korea**

Salget i Japan & Korea steg med 39% opgjort i kroner og med 29% i lokale valutaer. Det japanske GLP-1-marked er voksende og tegner sig for 2,3% af det samlede marked for diabetesbehandling i værdi mod 1,6% i 2011. Victoza® er GLP-1-markedsleder i Japan med en markedsandel på 77% i værdi.

**Region Kina**

Victoza® blev lanceret i Kina i fjerde kvartal af 2011. De første tilbagemeldinger fra markedet er positive, og optagelsen på hospitalernes medicinlister udvikler sig tilfredsstillende. GLP-1-klassen i Kina er ikke tilskudsberettiget og relativt beskedent i størrelse, men andelen af det samlede marked for diabetesbehandling i værdi er steget til 0,5% mod 0,2% i 2011. GLP-1-markedsandelen for Victoza® er 44% i værdi.

**NovoNorm®/Prandin®/PrandiMet® (antidiabetika i tabletform)**

Salget af antidiabetika i tabletform steg med 7% opgjort i kroner til 2.758 mio. kr. og forblev uændret i lokale valutaer. Salgsudviklingen afspejler salgsvækst i alle regioner undtagen i Europa, hvor generisk konkurrence i flere markeder påvirker det samlede salg negativt.

**Salgsudviklingen inden for biopharmaceuticals**

Salget af biopharmaceuticals steg med 8% opgjort i kroner til 17.139 mio. kr. og med 2% i lokale valutaer, primært drevet af et højere salg i USA, som delvist blev modsvaret af et lavere salg i Europa.

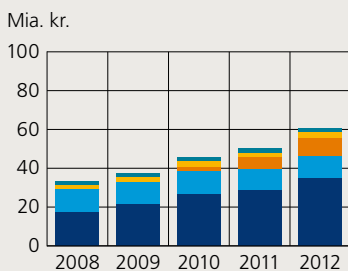
**NovoSeven® (blødningsbehandling)**

Salget af NovoSeven® steg med 7% opgjort i kroner til 8.933 mio. kr. og med 2% i lokale valutaer. Markedet for NovoSeven® er fortsat negativt påvirket af budgetrestriktioner, et øget antal inhibitorpatienter, der deltager i kliniske studier, samt patienter, der konverterer til en alternativ behandling i form af immuntolerancebehandling. Opgjort i lokale valutaer afspejler salgsudviklingen et stærkt salg i Japan modsvaret af et lavere salg i Europa.

FORTSÆTTES ►

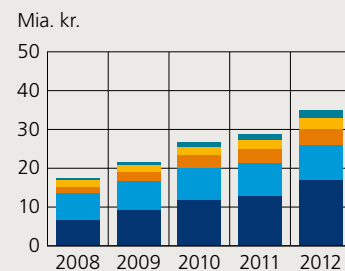
**Salg af diabetesbehandling**

- Proteinrelaterede produkter
- Antidiabetika i tabletform (OAD)
- Victoza®
- Humane insuliner
- Moderne insuliner



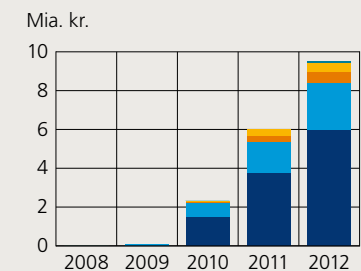
**Salg af moderne insuliner fordelt på geografiske regioner**

- Region Kina
- Japan & Korea
- International Operations
- Europa
- Nordamerika



**Salg af Victoza® fordelt på geografiske regioner**

- Region Kina
- Japan & Korea
- International Operations
- Europa
- Nordamerika



## Norditropin® (væksthormonbehandling)

Salget af Norditropin® steg med 13% opgjort i kroner til 5.698 mio. kr. og med 8% i lokale valutaer. Salgsvæksten er primært drevet af Nordamerika og International Operations. Novo Nordisk er den førende udbyder på det globale væksthormonmarked med en markedsandel på 24% målt på volumen.

## Øvrige produkter

Salget af øvrige biopharmaceuticals faldt med 1% opgjort i kroner til 2.508 mio. kr. og med 6% i lokale valutaer. Denne udvikling afspejler primært en negativ påvirkning fra faldet i det samlede marked for glukagon til diagnostiske formål i Japan samt generisk konkurrence til Activella™, modsvaret af fortsat salgsvækst for Vagifem® i USA.

## Udvikling i omkostninger og resultat af primær drift

Produktionsomkostningerne steg med 7% til 13.465 mio. kr., resulterende i en bruttomargin på 82,7% mod 81,0% i 2011. Denne udvikling afspejler primært en underliggende forbedring på 1,0 procentpoint, der skyldes en gunstig prisudvikling i Nordamerika og en positiv nettopåvirkning fra produkt-sammensætningen som følge af et øget salg af moderne insuliner og Victoza®. Valutapåvirkningen af bruttomarginen var positiv med omkring 0,7 procentpoint som følge af styrkelsen af primært den amerikanske dollar over for kronen i forhold til 2011.

De samlede ikke-produktionsrelaterede omkostninger steg med 12% til 35.753 mio. kr. og med 8% i lokale valutaer.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 13% til 21.544 mio. kr. og med 8% i lokale valutaer. Stigningen skyldes primært udvidelsen af den amerikanske salgstyrke og andre omkostninger i forbindelse med

forberedelserne til den globale lancering af Tresiba® (insulin degludec). Omkostningerne steg desuden som følge af investeringer i salg og marketing i udvalgte lande i International Operations samt udvidelsen af den kinesiske salgstyrke medio 2011. Stigningen i salgs- og distributionsomkostningerne modsvares delvist af en tilbageførsel af hensættelser til retssager, der er blevet afklaret i løbet af 2012.

Forsknings- og udviklingsomkostningerne steg med 13% til 10.897 mio. kr. og med 11% i lokale valutaer. Stigningen skyldes primært udviklingsomkostninger i relation til de igangværende fase 3-studier af liraglutid til behandling af fedme samt fase 3a-studierne af IDegLira, en kombination af insulin degludec og liraglutid i et fast indbyrdes forhold. Udviklingsomkostningerne inden for biopharmaceuticals er primært relateret til porteføljen af udviklingsprojekter inden for hæmofili samt fase 2-studiet af anti-IL-20, et rekombinant humant monoklonalt antistof, inden for kronisk leddegigt.

Administrationsomkostningerne steg med 2% til 3.312 mio. kr. og forblev uændrede i lokale valutaer. De uændrede omkostninger opgjort i lokale valutaer afspejler poster af engangskaraktér i 2011 samt 2012 og en underliggende stigning på ca. 4%, primært for at støtte udvidelsen af den internationale salgsorganisation.

Licensindtægter og andre driftsindtægter beløb sig til 666 mio. kr. mod 494 mio. kr. i 2011. Denne udvikling afspejler et højere niveau af fortløbende royaltyindtægter.

Resultat af primær drift for 2012 steg med 32% til 29.474 mio. kr. Opgjort i lokale valutaer var væksten 20%.

## Nettofinans og skat

De finansielle poster udviste en nettoudgift på 1.663 mio. kr. mod en nettoudgift på 449 mio. kr. i 2011. En gevinst på valutaafdækningskontrakter pr. 31. december 2012 på omkring 850 mio. kr. er udsendt til indregning i resultatopgørelsen i 2013.

I tråd med Novo Nordisks finanspolitik er de væsentligste valutakursrisici for koncernen afdækket primært gennem valutaterminskontrakter. Som følge af denne portefølje af valutaafdækningskontrakter udgjorde valutaresultatet for 2012 en udgift på 1.529 mio. kr. mod en udgift på 322 mio. kr. i 2011. Denne udvikling afspejler tab på valutaafdækning af navnlig den amerikanske dollar på grund af styrkelsen af denne valuta over for kronen i forhold til valutakursniveauet i 2011.

Den effektive skatteprocent for 2012 var 22,9% svarende til 6.379 mio. kr. Selskabsskatten i Danmark beløb sig til 3.527 mio. kr. og udgjorde anslået 11% af den samlede selskabsskattebetaling i Danmark.

## Investeringer og frie pengestrømme

Nettoinvestering i materielle anlægsaktiver i 2012 udgjorde 3,3 mia. kr. mod 3,0 mia. kr. i 2011. De væsentligste investeringsprojekter i 2012 var primært relateret til påfyldningskapacitet i Danmark, Rusland og Frankrig samt til produktionskapacitet til pensystemer i USA, Kina og Danmark.

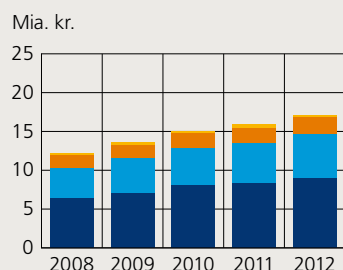
De frie pengestrømme i 2012 udgjorde 18,6 mia. kr. mod 18,1 mia. kr. i 2011. Den begrænsede stigning i forhold til 2011 afspejler skattebetalinger af engangskaraktér i 2012 i relation til selskabsskattesager fra tidligere år.

## Egenkapital

Egenkapitalen var 40.632 mio. kr. ved udgangen af 2012, svarende til 61,9% af de samlede aktiver, mod 57,9% ved udgangen af 2011. Stigningen i egenkapitalen på 3.184 mio. kr. er primært drevet af det genererede nettoresultat på 21.432 mio. kr., delvist modsvaret af udbyttebetaling på 7.742 mio. kr. og aktietilbagekøb i 2012 på 11.896 mio. kr. Der henvises til egenkapitalopgørelsen pr. 31. december på s. 59.

### Salg af biopharmaceuticals

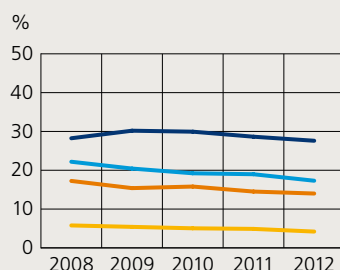
- Øvrige produkter
- Hormonpræparater (HRT)
- Væksthormonbehandling
- Blødningsbehandling (NovoSeven®)



### Udvikling i omkostninger

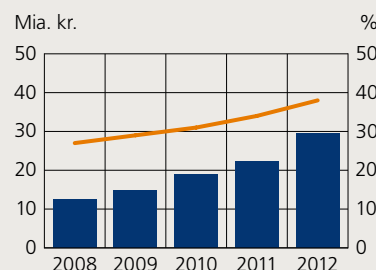
Omkostninger i % af salg

- Salg og distribution
- Produktionsomkostninger
- Forskning og udvikling
- Administration



### Resultat af primær drift

- Resultat af primær drift (venstre)
- Overskudsgrad (højre)



# Forventninger til 2013

Nedenstående skema opsummerer de nuværende forventninger til 2013:

**Forventningerne er som rapporteret, med mindre andet fremgår**

**Forventninger  
31. januar 2013**

## Salgsvækst

- i lokale valutaer 8–11%
- som rapporteret Omkring 4,5 procentpoint lavere

## Vækst i resultat af primær drift

- i lokale valutaer Omkring 10%
- som rapporteret Omkring 7 procentpoint lavere

## Nettofinans

Indtægt på omkring 1.400 mio. kr.

## Effektiv skatteprocent

Omkring 23%

## Investeringer i faste anlægsaktiver

Omkring 3,5 mia. kr.

## Af- og nedskrivninger

Omkring 3,0 mia. kr.

## Frie pengestrømme

Omkring 22 mia. kr.

Novo Nordisk forventer en salgsvækst for 2013 på 8–11% opgjort i lokale valutaer. Dette er baseret på forventninger om en fortsat robust markedsudbredelse af de moderne insulin, en fortsat vækst i Victoza® salget og et positivt bidrag til salget fra Tresiba®, primært i USA, EU og Japan. Den positive salgsudvikling forventes delvist at blive modvirket af prismæssige udfordringer på væsentlige markeder, generisk konkurrence inden for antidiabetika i tablettform, intensiveret konkurrence inden for såvel diabetesbehandling som biopharmaceuticals samt de makroøkonomiske forhold i en række lande i International Operations. Givet det nuværende valutakursniveau i forhold til den danske krone ventes den rapporterede salgsvækst at blive omkring 4,5 procentpoint lavere end væksten opgjort i lokale valutaer.

Væksten i resultat af primær drift for 2013 ventes at blive omkring 10% opgjort i lokale valutaer. Dette afspejler væsentlige omkostninger i relation til den forventede globale lancering af Tresiba®, udvidelsen af den amerikanske salgsstyrke samt investeringer i salg og marketing i Kina og i udvalgte lande i International Operations. Givet det nuværende valutakursniveau i forhold til kronen ventes væksten i det rapporterede resultat af primær drift at blive omkring 7 procentpoint lavere end væksten opgjort i lokale valutaer.

For 2013 forventer Novo Nordisk finansielle nettoindtægter på omkring 1.400 mio. kr. Den nuværende forventning afspejler primært gevinster på valutaafdækningskontrakter som følge af svækkelsen af den amerikanske dollar og den japanske yen over

for kronen i forhold til de gennemsnitlige valutakurser i 2012. Forventningerne til gevinster i relation til valutaafdækningskontrakter mere end modsvares af den forventede væsentlige negative netto-påvirkning af det rapporterede resultat af primær drift fra svækkelsen af faktureringsvalutaerne over for kronen, primært som følge af svækkelse af ikke-afdækkede 'emerging markets'-valutaer.

Den effektive skatteprocent for 2013 forventes at blive på omkring 23%.

Investeringer i faste anlægsaktiver ventes at blive på omkring 3,5 mia. kr. i 2013 og er primært relateret til investeringer i påfyldningskapacitet og øget kapacitet til produktion af engangspensystemer samt et nyt kontorbyggeri i Danmark. Af- og nedskrivninger ventes at blive på omkring 3,0 mia. kr., og frie pengestrømme forventes at blive på omkring 22 mia. kr.

Alle ovenstående forventninger er baseret på en forudsætning om, at den globale økonomiske situation ikke i væsentlig grad ændrer forretningsklimaet for Novo Nordisk i 2013, og at valutakurserne, navnlig for den amerikanske dollar, forbliver på det nuværende niveau over for kronen. Forudsætningerne for koncernens nøglevalutaer fremgår af bilag 9.

Novo Nordisk har afdækket forventede fremtidige pengestrømme i en række af koncernens faktureringsvalutaer, og alt andet lige vil udsving i kurserne for de vigtigste faktureringsvalutaer påvirke Novo Nordisks resultat af primær drift som vist herunder:

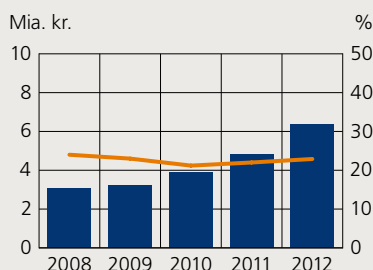
Vigtigste faktureringsvalutaer	Et 5% udsving i kursen påvirker på årsbasis Novo Nordisks resultat af primær drift med	Afdækningsperiode (måneder)
USD	975 mio. kr.	12
JPY	200 mio. kr.	13
CNY	110 mio. kr. <sup>1</sup>	12
GBP	85 mio. kr.	12
CAD	55 mio. kr.	8

1. USD anvendt som afdækningsvaluta for Novo Nordisks valutarisiko i CNY.

Den finansielle effekt af valutaafdækning er indeholdt i 'Nettofinans'.

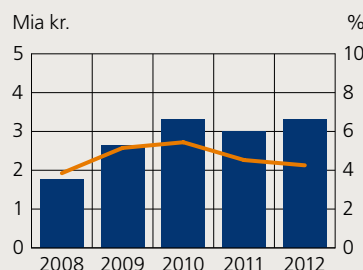
## Skat

- Selskabsskat (venstre)
- Effektiv skatteprocent (højre)



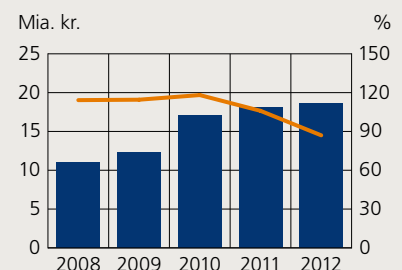
## Anlægsinvesteringer, netto

- Anlægsinvesteringer, netto (venstre)
- Anlægsinvesteringer/omsætning, netto (højre)



## Frie pengestrømme

- Frie pengestrømme (venstre)
- Frie pengestrømme/indtjening (højre)



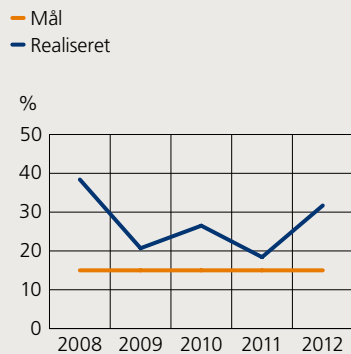
## Langsigtede finansielle mål

### Status på langsigtede finansielle mål

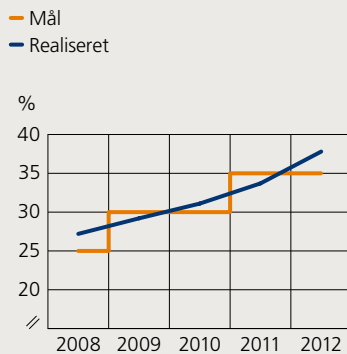
Novo Nordisk introducerede i 1996 fire langsigtede finansielle mål for at skabe balance mellem kort- og langsigtede hensyn og dermed sikre virksomhedens fokus på at skabe værdi for aktionærerne. Målene er siden i flere omgange blevet revideret og opdateret. Novo Nordisk har nu nået de fastsatte niveauer for de fire langsigtede finansielle mål. Målene er derfor blevet evalueret, og to mål er blevet revideret.

Målene er blevet opdateret ud fra en forventning om et uændret forretningsklima. Væsentlige ændringer i markedsbetingelserne, herunder strukturen i det amerikanske sundhedssystem, myndighedskrav, betingelser for prisfastsættelse, konkurrenceforhold, sundhedsreformer og valutakurser, kan i væsentlig grad påvirke tidshorisonten for at nå de langsigtede mål eller gøre det nødvendigt at revidere målene.

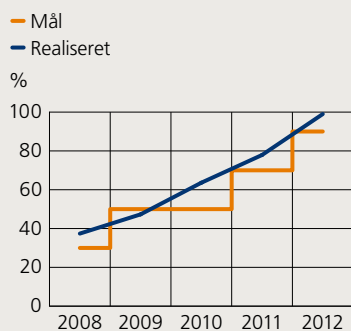
#### Vækst i resultat af primær drift



#### Overskudsgrad (primær drift)

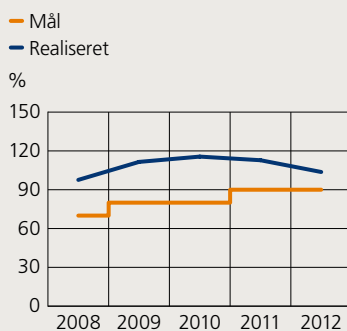


#### Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver



#### Cash to earnings

Treårigt gennemsnit



## Opdatering af langsigtede finansielle mål

Målet for væksten i resultat af primær drift fastholdes på 15% i gennemsnit. Målet giver fortsat plads til afvigelser i enkeltår, såfremt forretningsmuligheder, markedsbetingelser eller valutakursudsving måtte nødvendiggøre dette.

Målet for overskudsgrad (primær drift) øges fra 35% til 40%. Dette ventes muliggjort gennem en fortsat robust salgsvækst kombineret med forbedringer i bruttomarginen fra produktsammensætning og priser samt yderligere produktivitetsforbedringer i produktionen. For ikke-produktionsrelaterede aktiviteter ventes det højere mål for overskudsgrad (primær drift) at blive understøttet af en beskeden udvikling i administrationsomkostninger og stordriftsfordele inden for salg og marketing, mens der forventes fortsat investering i forsknings- og udviklingsaktiviteter, som ventes at vokse på linje med salget.

Målet for resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver øges fra 90% til 125%. Det højere mål afspejler en forventning om fortsat robust vækst i resultat af primær drift kombineret med en stabil effektiv skatteprocent og en relativt begrænset stigning i nettodriftsaktiver.

Målet for cash to earnings fastholdes på 90%, da en forventet fortsat vækst i International Operations og Region Kina gradvis vil påvirke behovet for arbejdskapital. Målet vil som hidtil blive udregnet som et gennemsnit over en treårig periode.

### Opdatering af langsigtede finansielle mål

	Resultat 2012	Tidligere mål	Opdateret mål
Vækst i resultat af primær drift	32%	15%	15%
Overskudsgrad (primær drift)	38%	35%	40%
Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver	99%	90%	125%
Cash to earnings	87%		
Cash to earnings (treårigt gennemsnit)	104%	90%	90%

#### Udsagn om fremtiden

Rapporter fra Novo Nordisk, der indsendes til eller stilles til rådighed for det amerikanske børstilsyn, Securities and Exchange Commission (SEC), herunder dette dokument og selskabets Form 20-F, der begge ventes indsendt til SEC i februar 2013, samt skriftlige eller mundtlige oplysninger, der offentliggøres af eller på vegne af Novo Nordisk i fremtiden, kan indeholde udsagn om fremtiden. I udsagn om fremtiden indgår ofte ord som 'mener', 'forventer', 'eventuelt', 'vil', 'planlægger', 'strategi', 'udsigte', 'forudser', 'skønner', 'fremskriver', 'regner med', 'kan', 'påtænker', 'mål' og andre ord og udtryk med tilsvarende betydning i forbindelse med omtale af fremtidige driftsmæssige eller finansielle resultater. Eksempler på sådanne udsagn om fremtiden omfatter blandt andet, men er ikke begrænset til:

- udsagn om mål, planer, målsætninger eller mål for den fremtidige drift, herunder dem, der vedrører Novo Nordisks produkter, produktforskning, produktudvikling, produktlanceringer og produktgodkendelser samt samarbejder herom
- udsagn, der indeholder forventninger til eller mål for omsætning, omkostninger, resultat, resultat pr. aktie, anlægsinvesteringer, udbytte, kapitalstruktur, nettofinans og andre finansielle nøgletal
- udsagn om fremtidige økonomiske resultater, fremtidige handlinger og udfaldet af eventualposter såsom retssager
- udsagn om de antagelser, der ligger til grund for eller vedrører sådanne udsagn.

I dette dokument findes eksempler på udsagn om fremtiden under overskriften 'Resultater i 2012 samt forventninger til 2013' og andre steder.

Disse udsagn tager afsæt i nuværende planer, skøn og forventninger. Udsagn om fremtiden er i sagens natur forbundet med risikofaktorer og usikkerhedsmomenter af såvel generel som specifik

karakter. Novo Nordisk understreger, at en række væsentlige forhold, heriblandt dem, der er beskrevet i dette dokument, kan forårsage, at de faktiske resultater viser sig at afvige væsentligt fra dem, der tidligere er kommet til udtryk i udsagn om fremtiden.

Faktorer, der kan påvirke de fremtidige resultater, omfatter blandt andet, men er ikke begrænset til, globale og lokale politiske og økonomiske forhold, herunder rente- og valutasingninger, forsinkelser i eller fejlslagne projekter inden for forskning og/eller udvikling, ikke-planlagte tab af patentrettigheder, driftsforstyrrelser og afbrudte forsyninger, tilbagekaldelse af produkter, uventet misligholdelse eller opsigelse af kontrakter, prisreduktioner dikteret af nationale myndigheder eller som følge af markedsdrevne prisnedsættelser på Novo Nordisks produkter, lancering af konkurrerende produkter, afhængighed af informationsteknologi, Novo Nordisks evne til med succes at markedsføre såvel eksisterende som nye produkter, risiko for produktansvarssager og andre retssager og undersøgelser, ændring af statslige love og dertil knyttede forordninger heraf, herunder i relation til tilskud, beskyttelse af immaterielle rettigheder samt myndighedskontrol i forbindelse med afprøvning, godkendelse, fremstilling og markedsføring, formodet eller faktisk manglende overholdelse af etiske markedsføringsprincipper, investering i og frasalg af selskaber i ind- og udland, uventede omkostnings- og udgiftsstigninger, manglende evne til at rekruttere og fastholde de rette medarbejdere og manglende evne til at opretholde en kultur med fokus på efterlevelse af gældende love og regler.

Der henvises endvidere til oversigten over risikofaktorer i afsnittet 'Oversigt over risici' på s. 43. Medmindre der er tale om et lovkrav, er Novo Nordisk ikke forpligtet og frasiger sig enhver forpligtelse til at opdatere eller revidere udsagn om fremtiden efter offentliggørelsen af dette dokument, hvad enten det skyldes nye oplysninger, fremtidige begivenheder eller andre forhold.

# Fremskridt inden for forskning og udvikling

## Diabetesbehandling

Novo Nordisk sikrede fremdrift i porteføljen af markedsførte produkter i 2012. Efter godkendelsen til behandling af børn i alderen 2–5 år i USA blev Levemir® den moderne langtidsvirkende basale insulin, der tilbyder behandling til den bredeste gruppe af patienter både i USA og EU. En ny flergangspen til voksne, NovoPen® 5, blev lanceret i Europa, og NovoMet®, en kombination af metformin og repaglinid i et fast indbyrdes forhold, blev lanceret i Kina (markedsføres i USA som PrandiMet®).

Etiketten for Victoza® blev udvidet både i EU og i USA baseret på studier, der sammenlignede Victoza® med exenatid og sitagliptin; de viste, at Victoza® giver bedre blodsukkerregulering og vægtreduktion. Som led i et post-marketing-studie, som Novo Nordisk har besluttet at gennemføre i USA og EU, blev over 9.000 patienter indrulleret globalt med det formål at vurdere forholdet mellem fordele og risici i forhold til hjerte-kar-sygdom for Victoza® ved type 2-diabetes. På baggrund af positive resultater fra et fase 1-studie, der undersøgte effekt af og sikkerhed for liraglutid, det aktive stof i Victoza®, som supplement til insulin ved behandling af type 1-diabetes, blev det besluttet at lade dette projekt gå videre til fase 3. Programmet, som har fået navnet ADJUNCT™, begynder i andet halvår af 2013 med henblik på yderligere udvidelse af etiketten for Victoza®.

Novo Nordisk gjorde også væsentlige fremskridt i den kliniske udviklingspipeline i 2012. Inden for insulin har Novo Nordisk innovative tiltag undervejs inden for alle tre segmenter: basal, kombinations- og måltidsinsulin. En milepæl for den nye generation af insuliner var godkendelsen af Tresiba® (insulin degludec) og Ryzodeg® (insulin degludec/insulin aspart) i Japan og Mexico samt i EU i januar 2013. En anden milepæl var den positive afstemning i FDA's rådgivende komite om de to produkter i USA. Endvidere har fase 3b-studier bekræftet den effekt- og sikkerhedsprofil for de to produkter, der er vist i de omfattende BEGIN™ og BOOST™ studier. Endelig indledes fase 3-programmet for FIAsp under navnet onset® i andet halvår af 2013 på baggrund af den vellykkede afslutning af fase 1-studiet af den nye, hurtigevirkende formulering af insulin aspart (NovoRapid®).

Novo Nordisk er også med helt fremme i udviklingen af en ny produktklasse, den faste kombination af insulin og GLP-1, med IDegLira, som er en kombination af Tresiba® og Victoza® i et fast indbyrdes

forhold til behandling af mennesker med type 2-diabetes. Det nu afsluttede kliniske fase 3-program, DUAL™, bekræftede igen de konkurrencedygtige profiler for begge præparater og dokumenterede, at patienterne kan opnå fordelene ved begge præparater, når de kombineres i ét produkt. Novo Nordisk planlægger at indsende registreringsansøgning for IDegLira i EU medio 2013 og i USA i løbet af 2013 afhængigt af markedsføringstilladelse for Tresiba®.

Inden for GLP-1 har Novo Nordisk valgt semaglutid som kandidat til dosering én gang om ugen. Semaglutid blev godkendt til at påbegynde det globale fase 3-udviklingsprogram, SUSTAIN™, som starter i første halvår af 2013, mens udviklingen af liraglutid Depot blev indstillet.

Inden for såvel insulin som GLP-1 fortsætter Novo Nordisk arbejdet med orale formuleringer af disse proteiner, som undersøges i fase 1-studier. Disse produkter påtænkes primært anvendt til behandling af type 2-diabetes.

## Biopharmaceuticals

### Hæmofili

Novo Nordisk gjorde vigtige fremskridt i den fortsatte udvikling af behandlinger til mennesker med hæmofili og andre sjældne blødersygdomme. Et nyt injektionssystem til intravenøs infusion af det markedsførte produkt til behandling af hæmofili med inhibitorer, NovoSeven®, blev godkendt i EU og USA. Injektionssystemet reducerer antallet af trin, patienterne skal gennemgå, før de kan påbegynde dosering. Novo Nordisk lancerede også et nyt produkt, NovoThirteen® i EU (Tretten® i Canada), til behandling af en sjælden medfødt koagulationssygdom, som rammer ca. 900 mennesker verden over, og registreringsansøgningen blev genindsendt til FDA i USA.

Til de bredere indikationer inden for hæmofili indsendte Novo Nordisk registreringsansøgning for turoctocog alfa i bl.a. EU og USA til forebyggelse og behandling af blødninger hos mennesker med hæmofili A. Til den samme patientgruppe påbegyndte Novo Nordisk også fase 3-programmet for den rekombinante langtidsvirkende koagulationsfaktor VIII og afsluttede patientrekrutteringen til fase 3-studiet af det rekombinante langtidsvirkende koagulationsfaktor IX-produkt til behandling af blødninger hos mennesker med hæmofili B. Novo Nordisk besluttede at indstille

fase 3-udviklingen af vatreptacog alfa, en hurtigtvirkende rekombinant faktor VIIa-analog til hæmofili patienter med inhibitorer, på grund af en negativ benefit-risk-profil. Endelig fortsatte fase 1-studierne af mAb2021 til brug i alle tre segmenter inden for hæmofili.

## Inflammation

Novo Nordisk ønsker at forbedre tilværelsen for mennesker med autoimmune og kroniske inflammationssygdomme gennem udvikling af præparater med nye virkemåder til behandling af kronisk leddegigt, lupus, kronisk tarmbetændelse og psoriasisgigt. I 2012 gik virksomhedens første projekt nogensinde inden for dette område, anti-IL-20 til behandling af kronisk leddegigt, videre til fase 2b-udvikling.

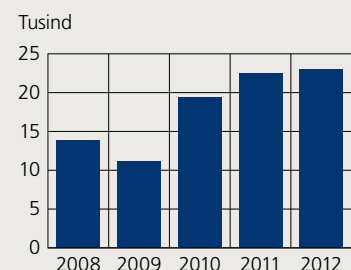
Endvidere påbegyndtes fase 2a-studier med anti-IL-21 til behandling af kronisk leddegigt samt et fase 1-studie til behandling af lupus erythematosus. Novo Nordisk påbegyndte også et fase 2a-studie for at undersøge rFXIII (det aktive stof i NovoThirteen®) til behandling af blødende tyktarmsbetændelse, påbegyndte et fase 1-studie med anti-C5aR-215 til behandling af kronisk leddegigt og indstillede anti-NKG2D til behandling af kronisk leddegigt og Crohns sygdom på grund af utilstrækkelig effekt.

## Kliniske studier

Antallet af deltagere i Novo Nordisks kliniske studier afspejler det høje aktivitetsniveau i pipeline. I 2012 deltog i alt 23.018 mennesker i Novo Nordisk-sponsorerede kliniske studier.

### Deltagere i kliniske studier

■ Aktive deltagere i kliniske studier pr. år



# Sociale resultater

Sociale resultater opgøres på tre niveauer: forbedret adgang til medicinsk behandling og kvalitet i behandlingen for patienter, et sundt og engagerende arbejdsklima samt processer, der skal tilsikre, at virksomheden ledes ansvarligt med henblik på at bidrage til de samfund, hvor virksomheden har aktiviteter.

## Patienter

### Adgang til behandling

Novo Nordisk anslår på grundlag af WHO's standarddata for daglige insulin doser, at koncernen leverer behandling til omkring 23 mio. mennesker med diabetes verden over.

Man ved, at en stor del af verdens 371 mio. diabetikere ikke er diagnosticeret. Omkring 80% af alle mennesker med diabetes lever i lav- og mellemindkomstlande, hvor adgangen til behandling ofte er ikke-eksisterende eller mangelfuld. Novo Nordisks opdaterede globale strategi for adgang til diabetesbehandling sigter mod at slå bro over kløften mellem sundhedsbehov og behandling, og virksomheden har opstillet et mål om at nå ud til anslået 40 mio. patienter med behandling inden 2020, Changing Diabetes® 40by20 (se s. 13 og 39).

Gennem programmet Changing Diabetes® in Children får 9.710 børn med type 1-diabetes i ni af verdens fattigste lande nu gratis insulin og behandling. Herudover er omkring 2.000 sundhedsmedarbejdere blevet uddannet, og der er etableret mere end 70 klinikker i løbet af 2012. Målet for programmet, der blev sat i gang i 2008, er at nå 10.000 børn i 2014.

### Kapacitetsopbygning

Bedre diagnosticering og behandling af kroniske sygdomme som diabetes og

hæmofili afhænger dels af det sundhedsfaglige personales viden og kendskab til sygdommen, dels af tilgængeligheden af behandling. Novo Nordisk investerer derfor i at opbygge kapacitet ved at oprette diabetesklinikker og uddanne sundhedsfagligt personale. I løbet af 2012 deltog 1.274.000 sundhedsmedarbejdere i kurser eller onlineuddannelsesprogrammer, der var gennemført eller sponsoreret af Novo Nordisk, og 836.000 mennesker med diabetes modtog undervisning i, hvordan de selv kan kontrollere deres tilstand.

Tiltagene for at øge adgangen til diabetesbehandling indbefatter økonomisk støtte gennem Verdensdiabetesfonden, en uafhængig fond oprettet af Novo Nordisk i 2002. I 2012 donerede virksomheden 64 mio. kr. til fonden, som investerer i bæredygtige projekter, som skal fremme forebyggelse og behandling af diabetes i udviklingslande. Se note 5.4 på s. 89 og [worlddiabetesfoundation.org](http://worlddiabetesfoundation.org).

Novo Nordisk arbejder også for bedre adgang til hæmofilibehandling i hele verden gennem økonomisk støtte til Novo Nordisk Haemophilia Foundation, der blev oprettet i 2005. I 2012 beløb donationerne sig til 20 mio. kr. til projekter og forskning i 48 udviklings- og vækstlande. Projekterne gælder kapacitetsopbygning, oplysning, diagnosticering og registrering. Se [nnhf.org](http://nnhf.org).

### Priser

Adgang til medicinsk behandling er afgørende for effektiv sygdomsbehandling og derfor også et hovedelement i Novo Nordisks globale strategi for bedre diabetesbehandling. Virksomheden har gennem mange år tilbudt human insulin til verdens 49 fattigste lande til priser, der ikke overstiger 20% af gennemsnitspriserne i Vesten. I 2012 benyttede 35 af disse lande sig af tilbuddet, enten gennem offentlige indkøb eller på det private marked.

Det betyder, at patienter får insulinbehandling for under 0,2 amerikansk dollar om dagen. I andre lav- og mellemindkomstlande sælger Novo Nordisk insulin til meget lave priser gennem offentlige sundhedsprogrammer, hvor til gengæld volumen er stor. I 2012 betød det, at i alt 4,9 mio. mennesker anslås at have fået insulinbehandling for under 0,2 dollar om dagen. Sådanne initiativer er imidlertid ikke tilstrækkelige. For at nå 40by20-målet skal der skabes endnu større gennemslagskraft ved at gøre alle Novo Nordisks produkter tilgængelige. Det skal bakkes op af oplysningskampagner og tidlig diagnosticering, uddannelse af sundhedsfagligt personale og patientstøtte gennem partnerskaber med lokale interessenter.

### Dyreforsøg

Antallet af dyr indkøbt til forskning steg til 73.601. Det er en stigning på 11% som følge af øget forskningsaktivitet i de tidlige faser af produktudviklingen. Til gengæld bruger Novo Nordisk ikke længere levende dyr til

biologisk produktkontrol. Virksomheden arbejder hele tiden på at erstatte, reducere og forbedre brugen af dyr til forsøg.

## Medarbejdere

Det gennemsnitlige antal fuldtidsstillinger i 2012 var 33.061, en stigning på 5% i forhold til 2011. Novo Nordisk havde ved udgangen af 2012 i alt 34.731 medarbejdere, svarende til 34.286 fuldtidsstillinger. Medarbejdertilvæksten er primært knyttet til udvidelsen af salgs- og marketingorganisationen i regionerne Nordamerika og International Operations samt af den globale forskningsorganisation. Medarbejderomsætningen faldt fra 9,8% i 2011 til 9,1%.

### Efterlevelse af Novo Nordisk Way

Den årlige medarbejderundersøgelse, eVoice, måler, i hvor høj grad organisationen efterlever Novo Nordisk Way (se s. 19). Den samlede score for 2012 var ligesom i 2011 på 4,3 målt på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst. Denne høje score er udtryk for en stærk kultur og opbakning til virksomhedens værdier.

### Mangfoldighed

Novo Nordisk søger at tiltrække og udvikle de bedste talenter fra hele verden og tilbyder lige muligheder for karriereudvikling og et inklusivt, ikke-diskriminerende arbejdsklima. I takt med at virksomheden globaliseres, er det afgørende at fremme mangfoldighed på alle niveauer. Virksomheden har valgt et strategisk fokus på køn og nationalitet og har sat en ambition om, at alle øverste ledelsesteam i 2014 skal leve op til målet om at have medlemmer af begge køn og forskellige nationaliteter eller forklare, hvorfor dette ikke er muligt. Ved udgangen af 2012 levede 66% af de 29 øverste ledelsesteam op til kriterierne, sammenlignet med 62% ved udgangen af 2011.

### Arbejdsmiljø

Novo Nordisk ønsker at opnå fortsatte forbedringer af arbejdsmiljøet og har tre strategiske fokusområder: sikkerhed, ergonomi og trivsel. I 2012 var ulykkesfrekvensen på 3,4 pr. mio. arbejdstimer, sammenlignet med 3,4 i 2011. Udgangspunktet er en holdning om 'nul ulykker', og det langsigtede mål er at blive ved med at nedbringe antallet af ulykker.

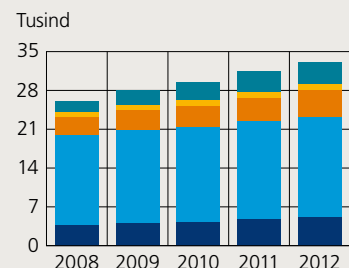
## Interne kontroller og monitorering

### Forretningsetik

Alle medarbejdere må kende deres ansvar i overensstemmelse med virksomhedens værdibaserede ledelsessystem og politikker, herunder forretningsetik. Kravet om efterlevelse af virksomhedens globale standarder for etisk adfærd skal respekteres og monitoreres.

### Medarbejdere

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte



1. Inklusive hovedkvarterfunktioner og R&D i Danmark.

Eftersom der kommer over 5.000 nye medarbejdere til hvert år, er det nødvendigt at prioritere uddannelse højt. Uddannelsesprogrammer omfatter myndighedskrav såvel som forståelse af udviklingstendenser i omverdenen. Alle medarbejdere skal hvert år gennemgå uddannelse i forretningsetik. I 2012 gennemførte 99% den obligatoriske uddannelse, svarende til året før.

Der foretages interne opfølgninger ud fra en risikovurdering med interviews på stedet og gennemgang af dokumentation for at vurdere, i hvor høj grad Novo Nordisks regler for forretningsetik efterleves. I 2012 blev der gennemført 48 sådanne aktiviteter, sammenholdt med 46 i 2011.

Enhver mistanke om svig, brud på regler om forretningsetik eller anden adfærd, der ikke lever op til Novo Nordisk Way, skal rapporteres. Medarbejdere kan rapportere sådanne tilfælde til deres leder eller til juridisk afdeling, eller de kan anmelde det anonymt gennem en compliance-hotline, der hører under revisionsudvalget. Denne hotline er også åben for henvendelser fra personer uden for Novo Nordisk.

I 2012 blev der rapporteret 88 sager gennem compliance-hotlinen mod 66 i 2011. Sagerne vedrørte mistanker om brud på forretningsetik, svig, manglende efterlevelse af Novo Nordisk Way, kvalitet og andre emner. Der er foretaget disciplinære handlinger i alle underbyggede sager. Ingen af disse har haft nogen væsentlige konsekvenser for Novo Nordisk.

### Værdier

Der følges systematisk op på, om de enkelte organisatoriske enheder efterlever Novo Nordisk Way, virksomhedens værdibaserede ledelsessystem. Det sker gennem såkaldte faciliteringer. I 2012 gennemførte det globale facilitatorsteam, der består af erfarne medarbejdere med dyb forretningsforståelse, i alt 61 faciliteringer, omfattende knap 16.000 medarbejdere. Facilitatorerne følger op på, i hvor høj grad organisationen efterlever værdierne i praksis. Det sker gennem omkring 3.000 interviews med medarbejdere, lokale ledelser og interessenter. Eksempler på 'best practice' for, hvordan Novo Nordisk Way omsættes i handling, deles internt, mens observationer af adfærd, der ikke lever op til Novo Nordisk Way, kategoriseres som kritisk, større eller mindre og rapporteres til den lokale ledelse, som efterfølgende skal iværksætte korrigerende handlinger. I 2012 var der i alt 166 observationer.

### Leverandørauditeringer

Novo Nordisk gennemfører auditeringer af sine leverandører for at sikre, at de lever op til virksomhedens standarder. Disse standarder vedrører kvalitet, miljø, arbejdsforhold, menneskerettigheder og forretningsetik i overensstemmelse med Novo Nordisks politik for ansvarligt indkøb. I 2012 blev der i alt gennemført 219 auditeringer mod 177 i 2011. Disse auditeringer foretages af Novo Nordisks

globale kvalitetsorganisation. Der blev ikke fundet nogen kritiske afvigelser.

### Kvalitet

Der må aldrig gås på kompromis med kvalitet eller patientsikkerhed. På trods af stigende produktion er kvalitetsniveauet opretholdt, målt på observationer i forbindelse med inspektioner. I 2012 blev der gennemført 130 inspektioner på produktionssteder.

Novo Nordisk har modtaget et Warning Letter dateret den 12. december 2012 fra de amerikanske sundhedsmyndigheder, FDA, efter en inspektion af current Good Manufacturing Practice i en aseptisk påfyldningsfabrik i Bagsværd. Inspektionen fandt sted fra 12. til 20. marts 2012, og Novo Nordisk indsendte sin respons på inspektørens observationer i april 2012.

I sit Warning Letter nævner FDA to specifikke overtrædelser. Novo Nordisk ser med stor alvor på de observerede overtrædelser og vil tage de nødvendige skridt til at adressere de forhold, som FDA har påpeget. Virksomheden har indsendt sit respons på brevet den 28. december. Novo Nordisk forventer ikke, at brevet vil få nogen konsekvenser for de markedsførte produkter i USA.

I 2012 blev produkter i seks tilfælde trukket tilbage fra markedet, sammenholdt med fem i 2011. Ingen af disse havde konsekvenser for patienter. Lokale sundhedsmyndigheder blev informeret for at sikre, at der blev givet fornøden information til apoteker, sundhedsfagligt personale og patienter.

## Langsigtede sociale mål

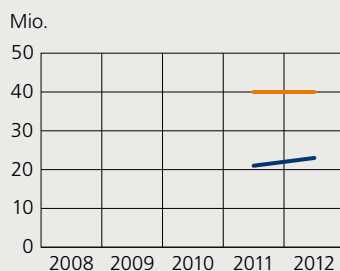
### Status på langsigtede sociale mål

Novo Nordisk har sat tre langsigtede sociale mål for at understøtte de langsigtede finansielle resultater ved at afveje ansvar og indtjening med sigte på at skabe langsigtet værdi for aktionærer og andre interessenter. De sociale mål afspejler de aspirationer, der er udtrykt i Novo Nordisk Way: at hjælpe mennesker til at leve bedre liv, efterleve

Novo Nordisk Way og fremme et mangfoldigt arbejdsklima. I 2012 blev der sat et nyt mål for markant at øge antallet af behandlede patienter: fra 21 mio. i 2011 til 40 mio. i 2020. Resultaterne for efterlevelse af Novo Nordisk Way overgik målet. Resultaterne i forhold til målet for mangfoldighed er som forventet.

#### Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (estimat)

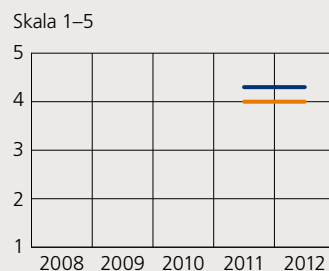
— Mål (2020)  
— Realiseret



#### Efterlevelse af Novo Nordisk Way

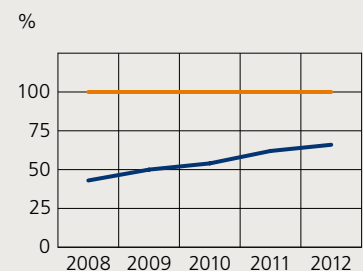
Gennemsnitsresultat i årlig medarbejdervurdering

— Mål<sup>1</sup>  
— Realiseret



#### Mangfoldighed i de øverste ledelsesteam

— Mål (2014)<sup>2</sup>  
— Realiseret



1. Nyt langsigtet mål. Data ikke tilgængelige før 2011.

2. Alle øverste ledelsesteam skal leve op til målet om at være mangfoldige i forhold til både køn og nationalitet eller forklare, hvorfor dette ikke er muligt.

## Miljømæssige resultater

I takt med stigende produktion og salg bliver det stadig mere udfordrende at nå virksomhedens langsigtede målsætning om fortsat at minimere den samlede miljøpåvirkning. Miljøpolitikken gælder for hele værdikæden fra molekyle til patient. Ud over at sikre overholdelse af myndighedskrav og miljølædelse i henhold til ISO 14001 omfatter miljøindsatsen procesoptimering i produktionen og innovationsprojekter i partnerskab med leverandører, sundhedsudbydere og lokalsamfund.

### Ressourcer

Energiforbruget på virksomhedens 13 produktionssteder var i 2012 på 2.433.000 GJ, mens vandforbruget steg til 2.475.000 m<sup>3</sup>. Det hænger direkte sammen med det øgede produktionsvolumen. I Danmark er al strømforsyning til Novo Nordisk vedvarende energi, mens forsyning af varme og damp til virksomhedens største produktionsanlæg i Kalundborg stadig er baseret på kul. Produktionsstigninger

på fabrikken i Kalundborg ses derfor afspejlet som en negativ udvikling i de samlede miljøresultater på trods af løbende procesoptimering, som har reduceret miljøpåvirkningen. Omkring halvdelen af Novo Nordisks direkte miljøfødspejler kommer fra fabrikken i Kalundborg. Et partnerskabsprojekt er sat i værk, som skal sikre forsyning af fjernvarme og damp fra biologisk affald efter samme model som Symbiosen, der gennem mange år har været en succes. Hvis projektet realiseres, vil det resultere i mindre miljøpåvirkninger fra varme- og dampforbruget.

### Emissioner og affald

CO<sub>2</sub>-emissionerne fra energiforbruget i produktionen steg i 2012 med 30% i forhold til 2011. Størstedelen af stigningen skyldes indkøring af den nye fabrik i Tianjin, Kina. Resten skyldes den øgede produktionsvolumen i Kalundborg. Siden 2007 er der opnået betydelige reduktioner som resultat af energibesparelser på alle

produktionssteder og især omlægningen af strømforsyningen til vedvarende energi i Danmark. Initiativer til at optimere ressourceudnyttelsen, især i Kalundborg, opvejer delvist det øgede behov på grund af produktionsstigninger. Der undersøges muligheder for at øge andelen af vedvarende energi i Kina, Danmark og USA.

Affaldsreduktion er et væsentligt element i virksomhedens miljøstrategi. I 2012 blev den samlede affaldsvolumen fordoblet til 82.802 tons fra 41.376 tons i 2011. Det er en konsekvens af øget produktionsvolumen og en reklassificering af organisk affald (biomasse), der trådte i kraft i slutningen af 2011. Størsteparten af dette affald, 58.193 tons, er biomasse fra fermenteringsprocessen i Kalundborg. Biomassen blev tidligere brugt som dyrefoder, men genanvendes nu til biogas. Genanvendelsesprocenten er derfor høj – 84% i 2012 – og kun en lille del bortskaffes som specialaffald og til deponering, henholdsvis 5% og 1%.

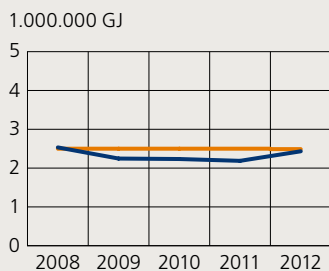
## Langsigtede miljømål Status på langsigtede miljømål

Novo Nordisk har sat tre langsigtede miljømål for at understøtte de langsigtede finansielle resultater ved at afveje ansvar og indtjening med sigte på at skabe langsigtet værdi for aktionærer og andre interessenter. Miljømålene er ambitiøse og afspejler aspirationen om at producere 'mere med mindre' og løbende nedbringe

miljøpåvirkningen: at holde de årlige gennemsnitlige stigninger i energiforbruget på 3% og i vandforbruget på 5% og opnå en absolut reduktion i CO<sub>2</sub>-emissionerne på 10% i 2014, sammenholdt med 2004. CO<sub>2</sub>-reduktionsmålet forventes nået. Resultaterne i forhold til målene for energi- og vandforbruget er som forventet.

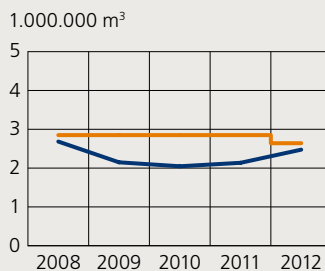
#### Energiforbrug

— Mål<sup>1</sup>  
— Realiseret



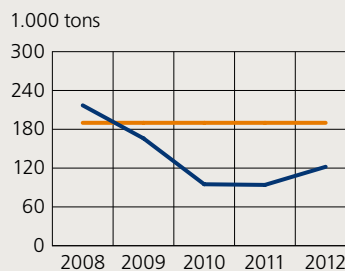
#### Vandforbrug

— Mål<sup>1</sup>  
— Realiseret



#### CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug

— Mål (2014)  
— Realiseret



1. Fra 2007 til 2011 var målet sat som en akkumuleret reduktion over fire år med udgangspunkt i 2007.





# Strategi

er et spørgsmål om valg

Novo Nordisk er verdens førende virksomhed inden for diabetesbehandling. Selv om en række vigtige valg gennem de seneste 10 år har medvirket til at opnå denne position, er det langtfra hele historien.

Det Novo Nordisk, vi kender i dag, er et resultat af mange beslutninger, der er truffet gennem mere end 90 år. Den vigtigste, uden hvilken der ikke ville være noget Novo Nordisk, blev truffet i 1922. Under et besøg i USA hørte den danske nobelpristager August Krogh og hans kone, Marie, der var læge og havde diabetes, om opdagelsen af insulin i Canada. Marie overtalte August til at besøge professor Macleod i Toronto, som stod i spidsen for forskerteamet bag opdagelsen. Efter mødet tog ægteparret hjem til København med en tilladelse til og et stærkt ønske om at starte insulinproduktion i Skandinavien. I marts 1923 blev den første patient behandlet med insulin fremstillet i Danmark.

Det var starten på det, der i dag er Novo Nordisk. Siden da er der truffet mange andre vigtige beslutninger og valg. Retningen og strategien for virksomhedens videre udvikling er fastlagt i en strategisk

ramme, som danner grundlaget for de beslutninger og valg, ledelsen træffer i dag. Rammen danner en profil for Novo Nordisk med tre forskellige features:

**For det første** har Novo Nordisk skarpt fokus på nogle få sygdomme og tilstande, hvor virksomheden kan gøre en betydelig forskel. Virksomheden har derved opnået en stærk position inden for diabetesbehandling, hæmofili og vækstforstyrrelser og har samtidig skabt et grundlag for at bevæge sig ind i behandling af fedme og autoimmune inflammations sygdomme.

**For det andet** har virksomheden fem markante kernekompetencer:

- Design, formulering, udvikling og dosering af terapeutiske proteiner (proteinbaserede lægemidler)
- Indgående indsigt i sygdomme
- Effektiv storskalaproduktion af proteiner

- Planlægning og gennemførelse af globale produktlanceringer
- Etablering og fastholdelse af en førende position på udviklingsmarkeder.

**For det tredje** har Novo Nordisk et værdibaseret ledelsessystem formaliseret i Novo Nordisk Way (se s. 19). Et vigtigt element i Novo Nordisk Way er princippet om den tredobbelte bundlinje, som blev skrevet ind i virksomhedens vedtægter på generalforsamlingen i 2004. Her står der, at virksomheden vil 'tilstræbe at gennemføre sine aktiviteter på en økonomisk, miljø-mæssigt og socialt ansvarlig måde'.

Det er denne virksomhed, som 23 mio. patienter i dag er afhængige af, når de tager deres daglige medicin, hvor mere end 34.000 medarbejdere arbejder, og som mere end 130.000 investorer har købt aktier i.

FORTSÆTTES ►

## Tilpasning til et udfordrende forretningsmiljø

I en verden, der er præget af økonomisk afmatning og offentlige besparelser, bliver forretningsmodellen for forskningsbaserede lægemiddelvirksomheder sat under pres. Både offentlige og private betalere af sundhedsydelser kæmper for at klare udfordringerne med en aldrende befolkning og tøver med at betale mere for innovative behandlingsformer. Mange virksomheder oplever desuden, at deres patenter på vigtige produkter udløber, og har ikke nye produkter, som kan kompensere for den tabte indtjening.

Lægemiddelindustrien har reageret på disse udfordringer på forskellige måder. Forsknings- og udviklingsbudgetter er blevet beskåret. Tusinder af medarbejdere er blevet afskediget. Nogle virksomheder har udvidet deres produktsortiment med generiske lægemidler (kopimedicin) og håndkøbspræparater, mens andre har valgt at tilbyde flere serviceydelser i forbindelse med kerneprodukter. Og alle har erkendt, at nye produkter kun har en chance på markedet, hvis de kan imødekomme udækkede medicinske behov, og hvis de bakkes op af overbevisende data om de sundhedsøkonomiske fordele.

## Opdatering af strategien

Novo Nordisks strategi opdateres og revideres hvert år af bestyrelsen for at sikre, at virksomheden rettidigt identificerer nye udfordringer og muligheder og handler derefter. Det var det, der fik Novo Nordisk til at koncentrere sine ressourcer om terapeutiske proteiner og fem strategiske fokusområder. Andre muligheder for at udvide virksomhedens forretnings- og forskningsmæssige fokus overvejes løbende som led i den årlige strategiproces, men alt

peger i retning af, at Novo Nordisk skaber mest værdi for patienter, aktionærer og samfundet generelt, hvis virksomheden bevarer sit fokus på udvikling af nye, innovative terapeutiske proteiner inden for de nuværende fokusområder.

## De fem strategiske fokusområder

### Styrke førende position inden for diabetes

I 2012 var der over 371 mio. mennesker i verden med diabetes, og man regner med, at det tal i 2030 vil være steget til over 550 mio.<sup>1</sup> (alle fodnoter kan ses på s. 112). [Læs mere om diabetespandemien på s. 20–21.](#)

Det globale marked for produkter til diabetesbehandling beløber sig til ca. 228 mia. kr., hvoraf Novo Nordisks produkter udgør ca. 26%. Markedet er de senere år vokset med omkring 10% om året. Insulin udgør 49%, diabetesprodukter i tabletf orm 45% og GLP-1-produkter 6% af det globale marked.

Novo Nordisks største og hurtigst voksende forretningsområde er produkter til behandling af diabetes, og det tegner sig for tæt ved 80% af det samlede salg. Inden for dette område er virksomhedens fokus rettet mod insulin og GLP-1. Inden for begge områder er Novo Nordisk global markedsleder målt på volumen.

Novo Nordisk er godt rustet til at imødekomme de udækkede medicinske behov inden for diabetes:

- Omkring halvdelen af al insulin i verden kommer fra Novo Nordisk.
- Novo Nordisk er den eneste virksomhed, der kan tilbyde en fuld portefølje af humane insulin og moderne insulin (også kaldet insulinanaloger).

- En ny generation af insulin, Tresiba® (insulin degludec) og Ryzodeg® (insulin degludec/insulin aspart), forventes at blive lanceret på nøglemarkeder i 2013.
- Victoza® (liraglutid) er siden lanceringen i 2009 blevet verdens mest ordinerede GLP-1-produkt (glukagonlignende peptid-1) til behandling af voksne med type 2-diabetes.
- Novo Nordisk fremstiller verdens mest udbredte injektionssystemer til insulin og GLP-1.
- Nye, lovende behandlingsformer er under udvikling, herunder en GLP-1-analog til dosering én gang om ugen og et kombinationspræparat bestående af liraglutid og insulin degludec i et fast indbyrdes forhold.
- Endelig er Novo Nordisk i samarbejde med førende akademiske centre involveret i tidlig forskning for at finde en kur mod type 1-diabetes.

### Insulinporteføljen

Novo Nordisks portefølje af moderne insulin omfatter:

- NovoRapid® (NovoLog® i USA), verdens mest anvendte hurtigtvirkende insulin til brug ved måltider. NovoRapid® bruges til behandling af både type 1- og type 2-diabetes.
- NovoMix® 70/50/30 (NovoLog® Mix 70/30 i USA) er en dobbeltvirkende moderne insulin, som dækker både basale behov og måltidsbehov. Den kan benyttes enten til påbegyndelse eller intensivering af insulinbehandling, og den benyttes primært til behandling af type 2-diabetes.



## Novo Nordisks strategi

### Strategiske fokusområder

Styrke førende position inden for **DIABETES**

Etablere tilstedeværelse inden for **FEDME**

Forfølge lederskab inden for **HÆMOFILI**

Styrke lederskab inden for **VÆKSTFORSTYRELSE**

Etablere tilstedeværelse inden for **INFLAMMATION**

### Kernekompetencer

Design, formulering, udvikling og dosering af protein-baserede lægemidler

Indgående indsigt i sygdomme

Effektiv storskala-produktion af proteiner

Planlægning og gennemførelse af globale lanceringer af nye produkter

Etablering og fastholdelse af en førende position på udviklingsmarkeder

Novo Nordisk Way og princippet om den tredobbelte bundlinje

- Levemir® er en opløselig, langtidsvirkende moderne insulin til brug én gang dagligt ved behandling af type 1- og type 2-diabetes. Levemir® regulerer blodsukkeret og har en favorabel vægtprofil.

Det primære mål med virksomhedens forskning i diabetes er at finde nye behandlinger, der på en sikker og effektiv måde kan nedsætte blodsukkerniveauet og samtidig reducere risikoen for lavt blodsukker (hypoglykæmi). Tresiba® og Ryzodeg® er de seneste resultater af denne indsats:

Tresiba® er en basal insulinanalog til dosering én gang dagligt, som har en ultralang virkningsvarighed og en flad og stabil virkningsprofil, hvilket reducerer forekomsten af lavt blodsukker (hypoglykæmi).

Det gør det også muligt at justere tidspunktet for dosering af insulin efter den enkeltes behov. Ryzodeg® er en opløselig insulinkombination af Tresiba® og NovoRapid® (insulin aspart), der giver både en basal og en måltidsrelateret regulering af blodsukkeret. Insulin aspart markedsføres under varemærket NovoLog® i USA. [Læs mere om udfordringerne i forbindelse med insulinbehandling på s. 24–25.](#)

Novo Nordisk er også i gang med at udvikle en hurtigerevirkende insulin, der skal tages i forbindelse med måltider, FIAsp en ny formulering af insulin aspart. Fase 1-studierne med henblik på at opnå klinisk bevis for effekt (proof of concept) for en række forskellige formuleringer af insulin aspart er afsluttet, og Novo Nordisk forventer i slutningen af 2013 at påbegynde fase 3a-programmet onset®.

Ud over nye og forbedrede insulinier til injektion er Novo Nordisk i gang med at udvikle insulinformuleringer, der kan tages i tabletform. Selv om der er sket lovende fremskridt i 2012, er der stadig mange teknologiske udfordringer. [Læs mere om udvikling af insulin i tabletform på s. 26–27.](#)

### GLP-1 (glukagonlignende peptid-1) – en ny klasse inden for diabetesbehandling

Med lanceringen af Victoza® i 2009 gik Novo Nordisk ind i et nyt segment af diabetesmarkedet: GLP-1-behandling. Victoza® er en human GLP-1-analog, der har 97% lighed med det naturlige tarmhormon. Victoza®, som doseres én gang dagligt, virker ligesom naturligt GLP-1 ved at stimulere betacellerne i bugspytkirtlen til kun at frigive insulin, når blodsukkerniveauet er højt.

GLP-1-behandling er et stort gennembrud inden for behandling af type 2-diabetes, fordi det sænker blodsukkeret med meget lav risiko for at udløse lavt blodsukker (hypoglykæmi).

Victoza® er godkendt til voksne med type 2-diabetes, der ikke kan nå deres blodsuktermål ved hjælp af livsstilsændringer og metformin, som er den mest udbredte tablet til behandling af type 2-diabetes. På mindre end to år er Victoza® blevet verdens førende GLP-1-præparat og har støt udvidet markedet for GLP-1-behandling. Markedet vurderes i dag at have en værdi på ca. 13,6 mia. kr., hvoraf Victoza® tegner sig for ca. 68%. Victoza® er lanceret i flere end 60 lande og bruges i dag af ca. 700.000 mennesker verden over.

Herudover er det kliniske farmakologistudie LATIN T1D (liraglutid som supplement til insulin ved behandling af type 1-diabetes) afsluttet, og fase 3-programmet ADJUNCT™, som omfatter omkring 2.000 mennesker med type 1-diabetes, vil blive påbegyndt i andet halvår af 2013.

Med afsæt i den ekspertise, Novo Nordisk har opnået i forbindelse med udviklingen af Victoza®, er virksomheden nu i gang med at opbygge en GLP-1-portefølje med henblik på at kunne tilbyde en endnu bredere vifte af behandlingsmuligheder. Nøgleprojekterne er bl.a. GLP-1-analogen semaglutid til dosering én gang om ugen, som er godkendt til fase 3, og IDegLira, en kombination af liraglutid og insulin degludec i et fast indbyrdes forhold, hvor man kan opnå fordelene ved begge præparater, når de kombineres i ét produkt.

Novo Nordisk er desuden i gang med at udvikle formuleringer af GLP-1, der kan tages i tabletform.

### Injektionssystemer

Novo Nordisk tilbyder verdens mest anvendte engangs- og flegangssystemer til injektion af insulin og GLP-1: NovoPen® 4 og FlexPen®, og virksomheden har for nylig introduceret sine nyeste innovationer, NovoPen® 5 og FlexTouch®, på mange markeder. [Læs mere om injektionssystemer på s. 28.](#)

### Etablere tilstedeværelse inden for fedme

Ifølge Verdenssundhedsorganisationen, WHO, har fedme nået et pandemisk omfang med op til 1,4 mia. voksne (over 20 år), der er overvægtige eller svært overvægtige. Af disse har flere end 200 mio. mænd og næsten 300 mio. kvinder et BMI  $\geq 30$ , hvilket defineres som fedme i klinisk forstand.<sup>2</sup> Fedme er kendt som en væsentlig risikofaktor for udvikling af type 2-diabetes og hjerte-kar-sygdom.

På trods af den stigende udbredelse af alvorlig og svær overvægt overalt i verden findes der i dag kun få medicinske behandlingsmuligheder, og tilskudsmulighederne til disse behandlinger er begrænsede. Markedet vurderes i dag at have en værdi på 1,7 mia. kr.

Novo Nordisk er i gang med at undersøge muligheden for at bruge liraglutid 3 mg til dosering én gang dagligt som en ny behandlingsform til overvægtige højrisikopatienter, dvs. mennesker med fedmerelaterede medicinske tilstande som prædiabetes, søvnapnø samt forhøjet blodtryk og lipidindhold. Hovedkonklusionerne fra fase 2-studierne og det første af fire fase 3-studier er rapporteret. De viser, at liraglutid 3 mg kan have en positiv benefit-risk-profil.

Det er en stor udfordring at opnå myndighedsgodkendelse af medicinske fedmebehandling. Men for første gang i mere end 10 år har de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) godkendt nye fedmebehandling i 2012.

### Forfølge lederskab inden for hæmofili

Hæmofili er en arvelig eller erhvervet koagulations sygdom, der forhindrer blodet i at størkne. Det anslås, at der

FORTSÆTTES ►

på verdensplan lever mere end 400.000 mennesker med svær eller moderat hæmofili. Det globale marked for hæmofilibehandling skønnes at have en værdi af 50 mia. kr. og er i de senere år vokset med ca. 8% om året.

Novo Nordisk gik ind på markedet for hæmofilibehandling i 1996, hvor virksomheden introducerede NovoSeven® (rekombinant faktor VIIa) til behandling af mennesker med hæmofili, som danner antistoffer mod traditionelle behandlinger. Det er virksomhedens ambition at bevæge sig fra denne niche over til hovedsegmenterne inden for hæmofili A og B og opnå en førende position ved at udvikle forbedrede behandlingsmuligheder til alle patienter. I oktober 2012 blev der søgt om godkendelse i Europa og USA af turoctocog alfa, der er en rekombinant faktor VIII-behandling. Langtidsvirkende versioner af rekombinant faktor VII og faktor IX er i fase 3 i det kliniske udviklingsforløb. [Læs mere om aktiviteterne inden for hæmofili på s. 29.](#)

### Styrke lederskab inden for vækstforstyrrelser

Novo Nordisk har været aktiv inden for behandlingen af væksthormonmangel i næsten fire årtier. Markedet for behandling af vækstforstyrrelser skønnes at beløbe sig til 18 mia. kr. og er vokset med næsten 6% om året i de senere år. Novo Nordisk er den førende producent af humant væksthormon med en markedsandel på 28% målt på værdi.

Novo Nordisks strategi for væksthormonbehandling er at styrke sin førende position ved at tilbyde innovative og brugervenlige produkter og doseringssystemer. Norditropin® (somatotropin) er det eneste flydende væksthormonprodukt, der er stabilt ved stuetemperatur. Det leveres klar til brug i en ergonomisk engangspen, Norditropin® FlexPro®, der kun kræver et ganske let tryk for at tage en injektion.

Novo Nordisk er også i gang med at udvikle en langtidsvirkende væksthormonformulering, der nu er i fase 1-studier.

### Etablere tilstedeværelse inden for inflammation

Autoimmune inflammations sygdomme som f.eks. leddegigt og Crohns sygdom opstår, fordi immunsystemet angriber kroppens eget væv og skaber en kronisk betændelsestilstand. Mange mennesker med autoimmune inflammations sygdomme reagerer ikke tilstrækkeligt på de nuværende behandlingsformer.

Novo Nordisk udnytter sin ekspertise inden for design af terapeutiske proteiner og behandling af kroniske sygdomme til at udvikle nye behandlinger, især til patienter, der ikke reagerer på de nuværende behandlingsformer. De fleste projekter befinder sig stadig på et tidligt trin i den kliniske udvikling, men der er tre, der er i fase 2.

## Kernekompetencerne

### Design, formulering, udvikling og dosering af proteinbaserede lægemidler

Novo Nordisk har forsknings- og udviklingsfaciliteter i Danmark, Kina, USA og Indien. Omkring 6.000 medarbejdere arbejder med forsknings- og udviklingsaktiviteter i forskellige afdelinger af virksomheden. De samarbejder med eksterne forskere i biotekvirksomheder og universitetsverdenen. Novo Nordisks forskere har lang erfaring med formuleringsteknologi, proteinmodifikation, ekspresion og dosering. Det sætter virksomheden i stand til fortsat at forbedre egenskaberne ved terapeutiske proteiner som f.eks. insulin og GLP-1. Siden 1985, hvor Novo Nordisk lancerede verdens første insulininjektionssystem, NovoPen®, har virksomheden desuden udviklet ekspertise i verdensklasse inden for design og fremstilling af enkle og brugervenlige systemer til injektion af proteinbaserede lægemidler. [Læs mere om kompetencerne inden for forskning og udvikling på s. 22–23.](#)

### Indgående indsigt i sygdomme

Novo Nordisk har en indgående indsigt i de udækkede medicinske behov i forbindelse med kroniske tilstande. Det bidrager sammen med en stærk tilknytning til og et omfattende samarbejde med eksterne forskere og klinikere til et solidt grundlag for virksomhedens forsknings-, udviklings- og markedsføringsaktiviteter.

### Effektiv storskalaproduktion af proteiner

En omkostningseffektiv global produktionsinfrastruktur af høj kvalitet er forudsætningen for at kunne konkurrere effektivt på et stadig mere konkurrencepræget lægemiddelmarked. Det sætter også Novo Nordisk i stand til at tilbyde lægemidler til meget lave priser i udviklingslande. Novo Nordisk har udviklet en global produktionsstruktur med strategisk placerede fabrikker i fem forskellige lande fordelt på fire kontinenter:

- Produktionen af aktive lægemiddelstoffer er en højt specialiseret proces, der hovedsagelig finder sted i Danmark, hvor Novo Nordisk har ni fabriksanlæg, herunder den største insulinfabrik i verden.
- Færdigvareproduktion af diabetesprodukter finder sted på fem strategiske produktionsanlæg i Danmark, Frankrig, USA, Brasilien og Kina, der alle har godkendelse og faciliteter til at eksportere til andre markeder.
- Endelig råder Novo Nordisk over en række mindre produktionsanlæg, der imødekommer den lokale efterspørgsel i udvalgte lande.
- Alle produktionsanlæg opererer under ét globalt kvalitetsledelsessystem med centralt administrerede standard-

procedurer for alle involverede medarbejdere. Det sikrer en ensartet høj kvalitetsstandard for alle produkter.

De enkelte fabrikker er ansvarlige for at opfylde ambitiøse mål om minimering af deres miljøpåvirkning. Præstationsmålene omfatter energi- og vandforbrug, CO<sub>2</sub>-udledning og mængden af affald fra produktionsprocesserne.

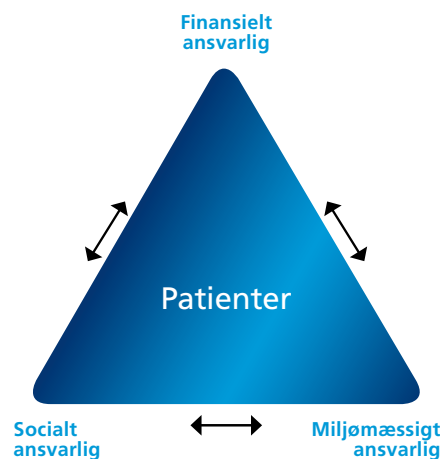
### Planlægning og gennemførelse af globale lanceringer af nye produkter

Som følge af de høje og stigende udgifter i forbindelse med udvikling, godkendelse og markedsføring af et nyt lægemiddel skal de fleste lægemidler lanceres globalt for at opnå et optimalt investeringsafkast. Det er navnlig vigtigt, at disse lanceringer sker over et relativt kort tidsrum, så der er en rimelig lang periode, inden patenterne på produktet udløber. I forbindelse med lanceringen af Victoza® på flere markeder i de seneste år har Novo Nordisk udviklet sin kompetence på dette område inden for diabetes, og det vil blive udnyttet ved lanceringen af Tresiba® i 2013.

### Etablering og fastholdelse af en førende position på udviklingsmarkeder

Mange års erfaring er grundlaget for Novo Nordisks indsigt i behovene på nye markeder, så der kan indgås partnerskaber med lokale interessenter. Det har altid været virksomhedens strategi at etablere en lokal organisation på et meget tidligt tidspunkt – så snart der er tegn på et marked i udvikling – og derefter at udvikle organisationen organisk, efterhånden som markedet udvikler sig. Det er en af forklaringerne på Novo Nordisks succes på udviklingsmarkeder som f.eks. Kina. [Læs mere om Novo Nordisks markeder på s. 32–37.](#)

## Den tredobbelte bundlinje



Novo Nordisks bæredygtighedsstrategi tager udgangspunkt i forretningsprincippet

om den tredobbelte bundlinje, som indebærer, at virksomheden opstiller mål, arbejder og redegør for resultaterne i tre dimensioner: den økonomiske, den sociale og den miljømæssige. Målet er at sikre langsiget lønsomhed ved at minimere eventuelle negative påvirkninger fra forretningsaktiviteterne og maksimere det positive fodaftryk fra virksomhedens globale aktiviteter: forbedret sundhed, beskæftigelse, økonomisk udvikling og social lighed.

Modellen med den tredobbelte bundlinje (se s. 18) illustrerer de tre dimensioner med patientens interesser i centrum, hvor formålet er at skabe langsiget værdi ved at træffe afvejede beslutninger. Der skabes værdi på tre måder. For det første gør det Novo Nordisk mere omstillingsparat over for ændringer i forretningsmiljøet. Det er samtidig med til at styrke virksomhedens eksistensberettigelse og skabe grundlag for tillid. Novo Nordisk samarbejder proaktivt med interessenter om at løse problemer, der måtte opstå i forretningsmiljøet. Som et eksempel kan nævnes debatten om adgangen til sundhed. Novo Nordisk har støttet arbejdet for en FN-resolution om diabetes og samarbejder med flere interessenter om at omsætte politik til praksis.

For det andet styrker forretningsprincippet om den tredobbelte bundlinje konkurrenceevnen. I kraft af virksomhedens investering i en konvertering til vedvarende energiforsyning i Danmark via et strategisk partnerskab med sin energileverandør er det lykkedes Novo Nordisk at nedbringe CO<sub>2</sub>-emissionerne betydeligt trods øget produktion og salg. Det er et godt eksempel på, hvordan beslutninger kan bidrage til bæredygtighed og samtidig gøre virksomheden mere effektiv og sænke omkostningerne.

Endelig kan denne model være en drivkraft for forretningsudvikling. Gennem partnerskaber med interessenter kan Novo Nordisk skabe innovative løsninger, der fører til nye forretningsmuligheder. Som eksempel kan nævnes et pilotprojekt, der gør human insulin tilgængelig for lavindkomstgrupper i Kenya til overkommelige priser og med effektiv distribution via lokalsamfundet.

### Økonomisk ansvarlig: lønsom på lang sigt

Ved at drive forretning på en lønsom og ansvarlig måde skabes der grundlag for at opnå et attraktivt investeringsafkast til aktionærerne og for at bidrage positivt til samfundet. Novo Nordisk arbejder med fire finansielle mål for at lede virksomheden i retning af langsiget lønsom vækst: vækst i resultat af primær drift, overskudsgrad (primær drift), resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver og cash to earnings. Disse mål hjælper ledelsen med at skabe balance mellem kortsigtet vækst og investeringer i langsiget vækst, f.eks. forskning og udvikling.

### Socialt ansvarlig: patienterne først

Som forskningsbaseret lægemiddel-virksomhed har Novo Nordisk fokus på innovation og forbedring af lægemidler til behandling af mennesker med kroniske sygdomme. I dag anvender ca. 23 mio. mennesker i hele verden de lægemidler, Novo Nordisk tilbyder. Virksomheden prioriterer også forbedring af mulighederne for tidlig diagnosticering og forebyggelse af diabetes ved hjælp af investeringer i forbedring af sundhedsinfrastruktur, oplysningskampagner, uddannelse og støtte til livsstilsændringer.

Novo Nordisk skaber samfundsmæssig værdi ved at fremme velstand og bidrage til den socioøkonomiske udvikling ved at følge bæredygtige forretningsprincipper, foretage investeringer og skabe beskæftigelse. Gennem innovation af lægemidler tilvejebringer Novo Nordisk viden, forskning og udvikling samt produkter til sundhedssektoren. Med opsøgende programmer som Changing Diabetes® og Changing Possibilities in Haemophilia® skaber virksomheden yderligere opmærksomhed og forbedrer diagnosticering og behandling. Med disse initiativer er det Novo Nordisks mål at være med til at nedbringe de samfundsmæssige udgifter til behandling af disse sygdomme. [Læs mere om bæredygtig vækst på s. 38–40.](#)

Social ansvarlighed handler også om at sikre en sund og engagerende arbejdsplads for Novo Nordisks medarbejdere. Virksomheden har globale standarder for arbejdsmiljø og politikker, der sikrer medarbejdernes rettigheder. De er også sikret en sund arbejdsplads, og en sund livsstil fremmes via virksomhedens sundhedsprogram på arbejdspladsen, NovoHealth.

Som global aktør skal Novo Nordisk også kunne tilbyde et mangfoldigt og inkluderende arbejdsmiljø. Mangfoldighed – både i ledergrupper og i funktionelle enheder – fremmer innovativ tænkning, stimulerer samarbejdet mellem mennesker med forskellige perspektiver og skaber resultater. Novo Nordisks ledelse har en langsiget ambition om, at alle de øverste ledelsesteam skal være mangfoldige med hensyn til køn og nationalitet.

### Miljømæssigt ansvarlig: producér mere med mindre

At producere mere med færre ressourcer er ikke kun godt for husholdningsbudgettet; det er også en måde til proaktivt at tage hånd om udfordringerne med bæredygtighed i hele værdikæden. I takt med at virksomheden vokser, tilstræber Novo Nordisk at reducere forbruget af naturressourcer og materialer gennem hele værdikæden. Der er også fokus på at nedbringe CO<sub>2</sub>-emissionerne og mængden af affald. Det er ambitionen at fortsætte med at producere 'mere med mindre' – flere produkter til gavn for flere mennesker ved hjælp af mindre energi og vand til produktionen og med mindre affald.



## NOVO NORDISK WAY

Novo Nordisk Way er en beskrivelse af de ambitioner og værdier, der kendetegner virksomheden. Den er udviklet til medarbejderne i Novo Nordisk, men deles med en bredere målgruppe. Den udstikker kursen for alle medarbejdere i Novo Nordisk og er et løfte, som medarbejderne giver hinanden – og interessenter uden for virksomheden.

### Novo Nordisk Way

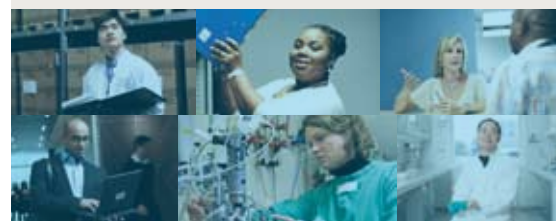
I 1923 indledte vores danske grundlæggere en rejse for at ændre diabetes.

I dag er vi tusindvis af medarbejdere over hele verden, som har engagementet og kompetencerne til at fortsætte denne rejse med det formål at forebygge, behandle og på længere sigt finde en kur mod diabetes.

- Vores ambition er at styrke vores førende position inden for diabetes
- Vi vil ændre mulighederne inden for hæmofili og andre alvorlige kroniske sygdomme, hvor vi kan gøre en forskel
- Vores primære fokus er at forske i og udvikle innovative biologiske lægemidler og gøre dem tilgængelige for patienter overalt i verden
- Ved at sikre forretningens vækst og levere konkurrencedygtige økonomiske resultater kan vi hjælpe patienter til at få et bedre liv, tilbyde et attraktivt afkast til vores aktionærer og bidrage til de fællesskaber, vi indgår i
- Vi går aldrig på kompromis med kvalitet og forretningsetik
- Vores forretningsfilosofi er at sikre balance mellem økonomiske, sociale og miljømæssige hensyn – vi kalder det den tredobbelte bundlinje
- Vi er åbne og ærlige, ambitiøse og ansvarlige, og vi behandler alle med respekt
- Vi giver vores medarbejdere mulighed for at udnytte deres potentiale

Hver eneste dag skal vi træffe svære valg og hele tiden tage hensyn til, hvad der i det lange løb er bedst for patienter, medarbejdere og aktionærer.

Vi kalder det Novo Nordisk Way.



# Diabetes

## – en krise i slowmotion

Nogle kriser opstår på et splitsekund. Andre udvikler sig over årtier, og nogle gange forstår man ikke, hvad der er sket, før man ser det i bagklogskabens lys. Diabetes er en krise, der udvikler sig i slowmotion – og hver gang International Diabetes Federation (IDF) opdaterer sine tal, bliver de bare større. Ifølge det seneste skøn (november 2012) er der i dag over 371 mio. mennesker med diagnosticeret og ikke-diagnosticeret diabetes, og 80% af dem bor i lav- og mellemindkomstlande. Hvis tendensen fortsætter, vil tallet ifølge IDF stige til over 550 mio. i 2030.

Diabetesbehandlingen er blevet væsentligt bedre i de seneste årtier, men der er stadig millioner af mennesker, der hvert år dør af sygdommen – ifølge IDF var tallet 4,8 mio. i 2012. Andre mister synet eller får foretaget amputationer, fordi sygdommen er dårligt reguleret. Hos nogle skyldes det, at de ikke har adgang til medicin eller læger, som kan fortælle dem, hvordan medicinen skal bruges. Andre får en utilstrækkelig behandling, og atter andre holder med vilje blodsukkeret højt af frygt for konsekvenserne ved lavt blodsukker (hypoglykæmi), som er en almindelig bivirkning ved insulinbehandling. Et skelsættende studie fra Storbritannien har vist, at man ved at sænke det gennemsnitlige blodsukkerniveau med ca. 1% kan reducere diabetesrelaterede dødsfald med mere end 20% og samtidig reducere de såkaldte mikrovaskulære komplikationer

– herunder diabetisk retinopati (nethindeforandringer) – med næsten 40%.<sup>1</sup> Alene i USA er retinopati årsag til 10.000 tilfælde af blindhed om året.<sup>2</sup>

Foruden omkostningerne for den enkelte er diabetes også blevet en voksende økonomisk byrde for samfundet. I USA skønnes det, at sundhedsudgifterne til diabetes løb op i mindst 471 mia. dollars i 2012.<sup>3</sup>

### De psykosociale aspekter af diabetes

I alle kulturer og i alle lande er det hele familien, der bærer de fysiske, økonomiske og følelsesmæssige omkostninger ved diabetes, og ikke kun det familiemedlem, som har diabetes. Det er et af de første resultater af undersøgelsen Diabetes Attitudes, Wishes and Needs 2 (DAWN2™), der blev offentliggjort i december 2012. Den viser, at:

- 63% af familiemedlemmerne er bekymrede for, om deres pårørende udvikler alvorlige diabetesrelaterede komplikationer.
- 66% af familiemedlemmerne til diabetikere, der får insulinbehandling, frygter, at deres pårørende får lavt blodsukker i løbet af natten.
- 34% af familiemedlemmerne siger, at de selv har oplevet negative privatøkonomiske konsekvenser af, at deres pårørende har diabetes.

### Hvad er diabetes?

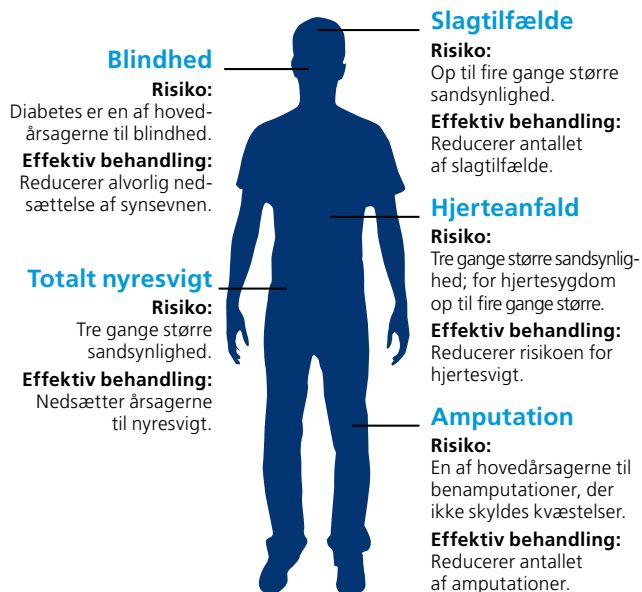
Diabetes er en stofskiftesygdom, der påvirker kroppens måde at omsætte fordøjet mad til vækst og energi. Diabetes har to hovedformer: type 1- og type 2-diabetes.

Type 1-diabetes er en livslang autoimmun sygdom, som opstår på grund af en immunreaktion i kroppen mod egne celler. Derved ødelægges betacellerne i bugspytkirtlen, som derfor stopper med at producere insulin, ofte i en ung alder, men det kan ske på et hvilket som helst tidspunkt i livet.

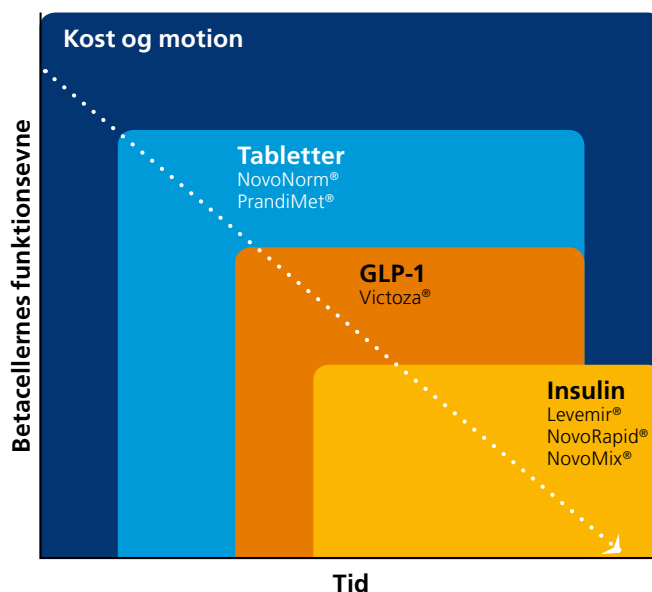
Mindst 90% af alle diabetikere har type 2-diabetes, som skyldes en kombination af livsstil og arvelige faktorer. Type 2-diabetikere kan måske stadig producere insulin i bugspytkirtlen, men i utilstrækkelige mængder, og kroppen udnytter ikke insulin effektivt.

De fleste alvorlige komplikationer i forbindelse med diabetes skyldes et vedvarende højt blodsukkerniveau, som kan give skader på nyrer, nervesystem, hjerte-kar-system, nethinde, fødder og ben, fordi det påvirker både de store og de små blodkar.

### Mulige komplikationer af ubehandlet diabetes



### Udvikling og behandling af type 2-diabetes



En kvinde får målt sit blodsukker af en frivillig læge uden for et lokalt sundhedscenter i en afsidesliggende landsby i det sydlige Indien.



## Diabetesbehandling

Ved type 1-diabetes skal insulinbehandling iværksættes, når diagnosen stilles, og fortsætte resten af livet.

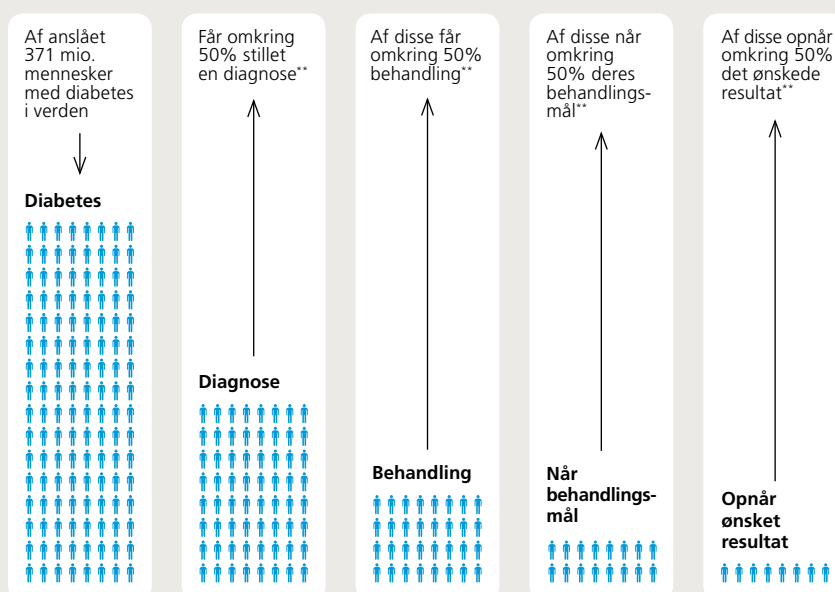
Retningslinjerne for type 2-diabetes anbefaler forskellige tilgange på forskellige stadier i sygdommens udvikling. Første trin er livsstilsændringer og eventuelt tabletbehandling (metformin). Hvis det ikke er tilstrækkeligt, kan der suppleres med GLP-1-behandling som f.eks. Victoza® (liraglutid) eller en basal insulin f.eks. langtidsvirkende Levemir® (insulin detemir).

For at opnå og opretholde en god blodsukkerregulering anbefales som tredje trin intensiv insulinbehandling, der som supplement til basal insulin kan bestå af en hurtigtvirkende moderne insulin, f.eks. NovoRapid® (insulin aspart, markedsført som NovoLog® i USA), ved måltiderne. Insulinbehandling kan også begynde med en færdigblandet, dobbeltvirkende moderne insulin som NovoMix® (insulin aspart), der dækker både basale- og måltidsbehov.

En af udfordringerne ved insulinbehandling er at styre blodsukkerniveauet. Insulindosis skal justeres både i forhold til mad og motion og for at undgå lavt blodsukker (hypoglykæmi), en tilstand, som uden behandling kan føre til krampeanfald og bevidstløshed og i sjældne tilfælde endda til permanent hjerneskade eller døden.

## 'Rule of Halves'

Ifølge 'rule of halves'<sup>\*\*</sup> lever kun omkring 6% af alle diabetikere uden diabetes-relaterede komplikationer.



\* Hart J.T., Rule of Halves: implications of increasing diagnosis and reducing dropout for future workload and prescribing costs in primary care, Br J Gen Pract 1992, marts; 42(356):116-119, og W.C.S. Smith, A.J. Lee, I.K. Coombie, H. Tunstall-Pedoe, Control of blood pressure in Scotland: The rule of halves, Br. Med. J., 300 (1990): 981-983.

\*\* De faktiske tal for diagnosticering, behandling, mål og resultater varierer fra land til land.

Seniorforsker Ib Jonassen (t.v.) har arbejdet i næsten 30 år på det molekyle, der i dag er kendt som insulin degludec (vil blive markedsført som Tresiba®). Her ses han i laboratoriet sammen med kollegaen Sven Havelund.





# Passion for proteiner

Novo Nordisk har skarpt fokus på proteiner. Nogle af virksomhedens forskere har fordybet sig i et enkelt protein gennem hele karrieren.

I 90 år har Novo Nordisk forsket i proteiner til behandling af diabetes – en sygdom, som engang var sjælden, men som har udviklet sig til en global epidemi.

”Virksomhedens røde tråd er vores fokus på at finde og udvikle bedre terapeutiske proteiner, som kan hjælpe diabetikere,” fortæller Novo Nordisks koncernforskningsdirektør, dr. Mads Krogsgaard Thomsen. ”Gennem mange år har vi udviklet en enestående ekspertise, som er med til at skabe både små forbedringer og store fremskridt. Vores lægemidler kommer tættere på det, der var meningen fra naturens side, men det har krævet årtiers målrettet indsats. Andre virksomheder holder måske op med at lede efter nye diabetesbehandlinger efter at have lanceret et eller to lægemidler, men vi leder konstant efter nye måder at forbedre vores lægemidler på.”

## Langsigtet fokus

Faktisk er der kun få eller slet ingen andre virksomheder, som i den grad stiller skarpt på modifikation af proteiners hoved- og sidekæder.

”I starten fokuserede vi på at gøre insulin så ren som muligt. Så gik det op for os, at der var behov for insulin, der virkede længere, så vi undersøgte, hvordan vi kunne sikre disse egenskaber i produktet. Med lanceringen af vores humane insuliner blev diabetesbehandlingen sikrere, og produktionen var ikke længere afhængig af leverancer fra slagterierne. Senere udviklede vi vores injektionsspenne for at gøre doseringen lettere. Samtidig begyndte vi at spekulere over, hvordan proteintechnologien kunne bringe os endnu tættere på den virkningsprofil, som den naturligt forekommende insulin har hos ikke-diabetikere, og det arbejder vi stadig på i dag. Vi skuer ikke fem år frem i tiden – vi tænker i årtier. Og dette langsigtede perspektiv har hjulpet os med at udvikle generation efter generation af insuliner, som kan forbedre livet for diabetikerne,” siger Mads Krogsgaard Thomsen.

## Det er svært at efterligne naturen

Proteinbaserede biologiske lægemidler – såkaldte terapeutiske proteiner – er væsensforskellige fra de ’traditionelle’, kemiske lægemidler. Sidstnævnte er som regel opbygget af små molekyler, der arbejder døgnet rundt på at blokere en proces i kroppen. Store proteinmolekyler som f.eks. insulin stimulerer derimod en proces på det tidspunkt, hvor kroppen har behov for den. At efterligne naturen på denne måde er ikke så let, som det måske lyder. Hos ikke-diabetikere bliver insulin frigjort fra bugspytkirtlen og ledt direkte

ind i kroppens blodbane. Det skaber en karakteristisk virkningsprofil med udsving (peaks) omkring måltider og et jævnt, basalt niveau mellem måltider og om natten. Hos en diabetiker med behov for insulin bliver proteinet doseret under huden, og når man på den måde ændrer insulinens ’tilgang’ til kroppen, skaber man også en ændret virkningsprofil. For at efterligne naturen så meget som muligt må Novo Nordisks forskere undersøge et protein meget nøje for at finde frem til præcis de aminosyrer, som kan ændres og derved give molekylet nye egenskaber – vel at mærke uden uhensigtsmæssige egenskaber. Sidekæder bruges også til at forlænge den ønskede effekt. På den måde har Novo Nordisk skabt et komplet sortiment af insuliner – herunder Tresiba® (insulin degludec), den første basale insulin med ultralang virkningsvarighed til dosering én gang dagligt, og NovoRapid® (NovoLog® i USA), verdens førende hurtigt-virkende insulin.

Virksomheden har også brugt sin proteineksptise til at udvikle Victoza® (liraglutid), den førende humane GLP-1-analog. Og udviklingen fortsætter: Bl.a. arbejdes der nu på en kombination af Tresiba® (insulin degludec) og Victoza® i et fast indbyrdes forhold (IDegLira). Et andet projekt er semaglutid, en GLP-1-analog til dosering én gang om ugen til behandling af type 2-diabetes. Victoza® undersøges desuden til brug ved type 1-diabetes som supplerende behandling sammen med insulin. Med i alt 12 diabetesbehandlinger i pipeline er diabetes stadig Novo Nordisks hovedforretning. [Se i øvrigt pipeline på s. 30–31.](#)

”Vi har arbejdet med denne sygdom lige siden dengang, den blev anset for et nicheområde uden større interesse,” forklarer Mads Krogsgaard Thomsen. ”Forskningsmæssigt har vi en unik kompetenceplatform, og det er først nu, vi begynder at forstå, hvor meget mere man kan gøre for diabetikere. Jeg synes roligt, man kan sige, at vores ihærdighed har givet pote. Se blot på antallet og kvaliteten af vores pipelineprojekter, hvor mange patenter vi opnår, artiklerne i førende videnskabelige tidsskrifter og antallet af nye lægemidler, vi har lanceret. Det er også værd at bemærke, at vi bruger den samme ekspertise, viden og teknologi, når vi designer proteiner til væksthormon- og hæmofiliibehandling.”

## Passion, stolthed og ihærdighed

For at kunne designe proteiner på dette meget høje niveau skal man have et netværk af forskere – herunder proteinforskere, farmakologer, kemikere og klinikere – som forstår det pågældende protein til fulde. Novo Nordisk har ikke svært ved at tiltrække

og fastholde de bedste talenter inden for disse områder. ”Det er simpelthen sjovt at arbejde her. Vi har stor ekspertise, vi forstår vores område, vores forskningsbudgetter vokser, og vi behandler folk med respekt. Derfor ønsker forskerne at arbejde her,” siger Mads Krogsgaard Thomsen med henvisning til den prestigefyldte globale Science 2012 Top Employer-rangliste, hvor Novo Nordisk i år blev placeret som nr. 4 – en fremgang på fem pladser i forhold til 2011.

”Vores forskere har en dybtgående indsigt i de proteiner, de arbejder med. Den forsker, som opfandt Tresiba®, har f.eks. arbejdet med dette molekyle i næsten 30 år og er stadig en uvurderlig kapacitet på dette felt. Alle vores forskere deler virksomhedens passion for proteiner og drives af et ønske om konstante forbedringer. Begejstringen tændes, når vi ser patienter og læger tage vores produkter til sig. I bund og grund handler det om, at vi alle er stolte over det, vi laver.”

## Hvad er det?

**Proteiner** er store biologiske molekyler, som består af en eller flere kæder af aminosyrer i en specifik rækkefølge. I de fleste proteiner finder man 20 forskellige typer aminosyrer, som kombineret på forskellige måder kan danne millioner af proteiner med hver sin funktion. Hver celle i kroppen indeholder tusindvis af forskellige proteiner, som tilsammen får cellen til at udføre sit arbejde. Nogle proteiner er hormoner, der regulerer forskellige aktiviteter i kroppen.

**Insulin** er et hormon, som produceres af betacellerne i bugspytkirtlen. Det er med til at flytte sukker (glukose) fra blodbanen og ind i nogle af kroppens celler, bl.a. muskelceller.

**GLP-1** (glukagonlignende peptid-1) er et naturligt forekommende tarmhormon, som hjælper med at regulere sukkeromsætningen ved at stimulere betacellerne til at frigive insulin og ved at undertrykke frigivelsen af glukagon. GLP-1 er også med til at regulere indtagelsen af mad og spiller muligvis en vigtig rolle i beskyttelsen af betacellerne, hvilket er en af nøglerne til at bremse udviklingen af diabetes.

Træningslejr i Spanien, december 2012. Team Novo Nordisk er et globalt sportsteam med flere end 100 cykelryttere, triatleter og løbere, som alle har diabetes.



# Insulinbehandling er et spørgsmål om balance

Hver dag er en balancegang for diabetikere, som bruger insulin. For lidt insulin får blodsukkerniveauet til at stige, hvilket på sigt kan medføre komplikationer som f.eks. blindhed og amputationer. For meget insulin kan til gengæld give faretruende lave blodsukkerniveauer, som i værste fald kan føre til koma og dødsfald.

Symptomerne på lavt blodsukker (hypoglykæmi) er både øjeblikkelige og ubehagelige, og næsten alle diabetikere prøver på at undgå dem. Forvirring, svimmelhed, rystelser, hjertebanken og svedeture er blandt de første, typiske tegn på hypoglykæmi, som uden behandling kan føre til krampeanfald, bevidstløshed og i sjældne tilfælde hjerneskade og/eller dødsfald.

Derfor kan det ikke overraske, at mange patienter og læger helst undgår at sænke blodsukkeret helt ned til det niveau, som anbefales af f.eks. de amerikanske og europæiske diabetesforeninger. De ved, at jo tættere patienten kommer på det ønskede, næsten normale niveau, jo større

er risikoen for hypoglykæmi. Men det koster i den anden ende, hvis man holder blodsukkeret højere end det anbefalede niveau. Diabetes er en kronisk sygdom, og selv om bivirkningerne ved højt blodsukker ikke har en stor øjeblikkelig effekt på livskvaliteten, påføres kroppen over tid nogle potentielt uheldelige skader.

## Problemerne ved en fremadskridende sygdom

En barriere mod effektiv blodsukkerregulering er, at de fleste læger har meget lidt tid til at forklare patienterne om deres sygdom, påpeger Novo Nordisks global chief medical officer, Alan Moses.

”Diabetes er en kompleks sygdom, og forskellige stadier af sygdommen kræver forskellige former for behandling. Men praktiserende læger ser måske flere end 100 patienter hver dag, så de har meget lidt tid til at tale med dem om alle de elementer, der indgår i en god diabetesregulering – herunder medicin, motion, passende kost, fordeling af dagens kalorieindtag osv. Derfor har lægen en tendens til at ordinere den enkleste behandling, selv om den måske ikke er den bedst egnede eller ikke passer til det aktuelle sygdomsstadie. En patient kommer ikke videre i behandlingsforløbet, før vedkommendes blodsukkerniveau stiger til et uacceptabelt niveau. Det er, hvad nogle



kalder for en 'treat to failure'-strategi, og den strategi er beklageligvis ret almindelig."

### Mindre risiko for lavt blodsukker

En måde, hvorpå man kan nedsætte risikoen for lavt blodsukker – og dermed muliggøre en bedre blodsukkerregulering – er ved at udvikle 'modificerede' insuliner, som er bedre til at efterligne den måde, insulinen arbejder på i kroppen hos en ikke-diabetiker.

"En af udfordringerne, som vi prøver at overvinde i udviklingen af nye og bedre insulintyper, er, at insulin opfører sig anderledes, når den injiceres, end når den frigøres i blodbanen på naturlig måde," siger Alan Moses. "Der går noget tid, før den injicerede insulin passerer gennem vævet under huden og kommer ind i blodbanen. Flere faktorer – herunder injektionsstedet – er med til at bestemme, hvor hurtigt insulin optages i kroppen, og hvilke væv den først når frem til. Det betyder, at insulinens virkningsprofil kan variere en hel del fra dag til dag hos den samme person.

Da Novo Nordisk som den første virksomhed i verden lancerede human insulin i 1982, troede vi, at vi havde fundet den perfekte insulin," fortsætter Alan Moses. "Den er jo 100% identisk med den insulin, der produceres i kroppen hos en ikke-diabetiker, så hvordan kan den blive bedre? Det gik dog op for os, at selv om human insulin er helt perfekt, når den naturligt udskilles af bugspytkirtlen, er den langt fra perfekt, når den kommer fra en sprøjte – af de årsager, som jeg nævnte før. Det førte os videre til udviklingen af insulinanaloger."

Insulinanaloger er insulin, der ved hjælp af genteknologi er modificeret til at virke hurtigere eller langsommere end human insulin. Novo Nordisks hurtigtvirkende insulinanalog, NovoRapid® (NovoLog® i USA), er designet, så den kan matche udsvinget i insuliniveauet hos en ikke-diabetiker efter et måltid. Denne insulintype virker imidlertid ikke længe nok til også at kunne give et basalt insuliniveau i dag- og nattimer. Der er derfor udviklet langtidsvirkende insulinanaloger (basal insulin) for at opfylde dette behov. Men selv om disse kan nedsætte risikoen for

lavt blodsukker i forhold til human insulin, kan optagelsestiden variere. Det kan føre til lavt blodsukker, som er særligt bekymrende om natten. Og det er grunden til, at Novo Nordisk besluttede sig for at udvikle Tresiba® (insulin degludec).

### Betydningen af god blodsukkerregulering

Diabetikere bør satse på at holde blodsukkerniveauet så tæt på det normale som muligt – dvs. på samme niveau som hos en ikke-diabetiker. Blodsukker målet bør besluttes af lægen og patienten i fællesskab.

God blodsukkerregulering er vigtig, fordi det har vist sig at give betydeligt mindre risiko for udvikling af komplikationer og forhindrer desuden, at komplikationer bliver mere alvorlige.<sup>1,2</sup> Regelmæssig blodsukkermåling hjælper diabetikere med at nå deres blodsukker mål. Læs mere i artiklen om diabetes på s. 20.



Oral insulin og oral  
GLP-1 i tabletform kan  
være på markedet inden  
for de næste 10 år.

# Insulin i tabletforn – hvorfor er det så svært?

Mange virksomheder har forsøgt at udvikle en insulintablet, men uden held. Hvorfor skulle Novo Nordisk kunne gøre det bedre?

Mange spørger, hvorfor insulin og GLP-1-produkter som Victoza® (liraglutid) ikke fremstilles i tabletforn. Det korte svar er, at det er rigtig svært. Insulin og GLP-1 er fantastiske proteinmolekyler, men hvis de indtages oralt (gennem munden), ville de normalt blive angrebet af fordøjelsesenzymerne, som nedbryder proteiner i mave-tarm-systemet. Det er nyttigt, når det drejer sig om mad, men ikke hvis proteinet er et lægemiddel, som skal bevares intakt. Og selv hvis proteinerne skulle overleve i maven, ville disse store molekyler få svært ved at passere gennem tarmvæggen og komme ind i blodbanen.

Oral insulin og GLP-1 – dvs. insulin og GLP-1 i tabletforn – må derfor designes og modificeres på en særlig måde for at komme uden om disse forhindringer. Men selv om disse barrierer overvindes, så venter nye udfordringer forude. Proteinerne skal nemlig optages i kroppen i de rigtige mængder og forblive i blodet i det nødvendige tidsrum, uanset om patienten har tom mave eller lige har spist eller har diarré. "Vi har arbejdet på oral insulin og GLP-1 i ca. fem år. Og jeg tør godt sige, at jeg fra starten tænkte, at det ville blive en stort set umulig opgave – og det er det!" siger Peter Kurtzhals, direktør for Novo Nordisks diabetesforskning. "Jeg er dog blevet positivt overrasket og opmuntret over vores fremskridt. Mange andre virksomheder har forsøgt at udvikle insulin i tabletforn, men ingen har kunnet vise klinisk bevis for effekt. Vi er dog meget tæt på denne milepæl. Jeg vil mene, at vi i dag er førende på feltet."

## Brugervenlighed giver bedre behandlingsresultater

Når en person i dag får konstateret type 2-diabetes, påbegyndes behandlingen

ofte med en tabletbaseret medicin, f.eks. metformin. Fælles for disse tabletbehandlinger er, at det aktive stof er et lille molekyle – et kemikalie – som ikke nedbrydes af mave-tarm-enzymene. Mange type 2-diabetikere oplever imidlertid, at sygdommen når til et stadie, hvor det er nødvendigt at regulere blodsukkeret ved hjælp af insulin. Insulininjektioner er skræmmende for mange, og patienterne må undervises af sundhedspersonale, så de kan lære at dosere insulinet sikkert og effektivt. Derfor udsættes insulinbehandlingen ofte, hvilket på længere sigt kan have alvorlige konsekvenser for helbredet.

Insulin i tabletforn ville gøre det muligt for patienterne at begynde behandlingen på et tidligere tidspunkt; det ville også gøre doseringen lettere. "Enkelheden og brugervenligheden ved oral insulin ville være fantastisk. Det tager tid at lære, hvordan man injicerer insulin ved hjælp af en pen, men alle ved, hvordan man sluger en pille. Det ville betyde, at patienterne blev bedre til at overholde behandlingen og opnåede meget bedre behandlingsresultater – til gavn for dem selv, behandlerne og samfundet," siger Peter Kurtzhals. Han understreger, at insulin i tabletforn nok ikke kommer til at erstatte injektionerne helt, eftersom den sandsynligvis kun ville kunne bruges af patienter, som selv stadig er i stand til at producere en vis mængde insulin.

## Ekspertviden

Som en virksomhed, der har forpligtet sig til at ændre kursen på diabetes, har Novo Nordisk forståeligt nok investeret meget tid og mange penge i at udvikle oral insulin og GLP-1. Og Peter Kurtzhals

er overbevist om, at virksomheden har de bedste mennesker til opgaven. "Vores forskere trækker på vores 90 års erfaring med insulinmolekylet, foruden 20 års erfaring med GLP-1. De har været eksperter på dette felt i årtier. Det er en klar styrke, når det drejer sig om at modificere og designe de molekyler, der skal indgives oralt, og det giver os en stor fordel i forhold til vores konkurrenter."

Men selv om Novo Nordisk er ekspert, når det gælder proteinforskning, kræver de orale præparater også formuleringer, som gør det muligt for de aktive stoffer at nå deres mål i kroppen. Novo Nordisk har i de sidste fem år opbygget en betydelig formuleringsekspertise inden for orale proteiner og har indgået licens- og samarbejdsaftaler med virksomheder, der har de fornødne teknologier til at fremme absorption via mave-tarm-kanalen. "Novo Nordisk har haft en stejl indlæringskurve i arbejdet med at etablere teknologier, dyremodeller og indledende kliniske forsøg for at understøtte udviklingen af oral insulin og GLP-1. Vi har i øjeblikket to orale insulin- og tre orale GLP-1-formuleringer i kliniske fase 1-forsøg," siger Peter Kurtzhals.

Rejsen bliver ikke let. "Vi er oppe imod store barrierer, og vi ved endnu ikke, om de kan overvindes," fortæller Peter Kurtzhals. "Men hvis vi ser på de ideer, vi har fået, og de fremskridt, vi har gjort, så er jeg optimistisk omkring Novo Nordisks chancer for at blive de første, der fremstiller insulin og GLP-1 i tabletforn. Udviklingen er nu i fase 1, så det ville ikke være urealistisk at tro, at hvis disse studier er vellykkede, så kunne oral insulin og oral GLP-1 være på markedet i løbet af ca. 10 år. I lægemiddelforskningens univers er det en temmelig kort tidshorison."

# Enkle injektioner

Det skal være enkelt for patienterne. Det er drivkraften i Novo Nordisks udvikling af nye injektionssystemer.

Novo Nordisk opfandt markedet for insulininjektionssystemer med lanceringen af verdens første insulinpen i 1985. "NovoPen® blev designet og udviklet af en gruppe mennesker, der virkelig brændte for projektet, og de holdt ved, indtil projektet var i mål," fortæller Jesper Kløve, Novo Nordisks direktør for Device R&D. Siden dengang har Novo Nordisk lanceret den ene generation af pensystemer efter den anden. Senest NovoPen® 5 (afventer godkendelse i USA), som i juli 2012 vandt den prestigefyldte designpris 'Red Dot Best of the Best Design Award'. "Det var et kæmpestort skulderklap. At se vores pen ved siden af så ikoniske produkter som Apples iPad og den redesignede Porsche 911 var simpelthen fantastisk," siger Jesper Kløve.

NovoPen® 5 er efterfølgeren til NovoPen® 4, som p.t. er verdensførende på markedet for flergangsinjektionspenne til insulin. I den nye udgave er behandlingssikkerheden øget takket være en elektronisk hukommelsesfunktion, som gør det muligt at tjekke, hvornår man sidst har taget insulin, og hvor meget. Det hjælper patienten med ikke at glemme en injektion eller gentage en dosis ved en fejl, hvilket ville kunne få alvorlige konsekvenser.



reddot design award  
product design 2012

## Seks millioner FlexPen® brugere

Den største kategori inden for insulininjektionssystemer er engangspenne, og her har Novo Nordisk i mange år været verdensførende med FlexPen®. Det skønnes, at omkring 6 mio. mennesker med diabetes hver dag bruger FlexPen®. Mens brugerne af flergangspennen skal isætte og udskifte cylinderampullen med insulin, er ampullen indbygget i engangspennen.

"Novo Nordisks seneste innovation inden for engangspenne er FlexTouch®, som er udformet, så det er nemmere at tage de daglige insulininjektioner. For få år siden handlede konkurrencen på dette område om doseringsnøjagtighed. Nu er vi kommet videre og kan fokusere på at reducere den kraft, man skal bruge for at tage en injektion. Med andre insulinpenne skal injektionen tages på traditionel vis ved at trykke en knap i bund med tommelfingeren. Injektionsknappen på FlexTouch® har meget lille trykmodstand og kræver kun et ganske let tryk uanset dosisstørrelse," forklarer Jesper Kløve.

Den tekniske platform i FlexTouch® (afventer godkendelse i USA) kan benyttes til dosering af insulin, GLP-1 og kombinationer af insulin og GLP-1 samt til dosering af væksthormon. Under navnet FlexPro® bliver den faktisk allerede markedsført som doseringssystem for Novo Nordisks humane væksthormon, Norditropin® (somatropin).

Novo Nordisk har også gjort fremskridt med sit første doseringssystem til hæmofili-behandling. En ny engangssprøjte til

dosering af NovoSeven® blev i oktober 2012 godkendt af såvel Det Europæiske Lægemiddelagentur som de amerikanske sundhedsmyndigheder, FDA. Den gør injektionsprocessen mindre besværlig og gør dermed livet lettere for brugere af NovoSeven®.

## Lytter til patienternes behov

"Som med al anden udvikling inden for vores doseringssystemer begyndte vi på et tidligt tidspunkt at undersøge markedet for FlexTouch® og NovoPen® 5. Vi satte os sammen med patienter og behandlere i forskellige lande og noterede deres første reaktioner på prototyperne. Så fik de tid til at afprøve dem og se, hvad de syntes om dem," fortæller Jesper Kløve.

Fra DAWN2™ studiet er der også indhentet viden om, hvordan patienterne har det med injektioner. "Det er meget vigtigt for os at støtte både patienter og behandlere. Jeg tror, injektionssystemet gør en enorm forskel. Nye patienter skal først håndtere beskeden om, at de har diabetes. Så skal de lære at tage injektioner. Vi kan gøre en forskel ved at gøre pennen så enkel og sikker som muligt at bruge, både for patienterne og for de læger og sygeplejersker, som skal lære dem at tage injektioner.

Vi ønsker, at den skandinaviske tradition for enkelt design kommer til udtryk i alle vores injektionssystemer, så de både er brugervenlige og har en tiltalende æstetik. Ja, vi er verdensførende inden for injektionssystemer, men vi ved, at vi kan skabe endnu flere forbedringer og endnu enklere systemer. Faktisk arbejder vi allerede på næste generation af NovoPen®," siger Jesper Kløve.



En FlexTouch® og to NovoPen® 5.  
Sidstnævnte vandt i juli 2012 den prestigefyldte Red Dot Design Award.

# Forebyg blødninger

Forestil dig at skulle give en treårig en intravenøs infusion flere gange om ugen. Det tager op til 40 minutter og kan være meget smertefuldt.

Når vi taler om antallet af diabetikere i hele verden, så ligger det i størrelsesordenen hundreder af millioner. Men scenariet for hæmofili er helt anderledes. Faktisk er der tale om en forholdsvis lille gruppe på omkring 400.000 mennesker globalt, hvoraf lige godt 160.000 har fået diagnosen hæmofili A eller B.<sup>1,2</sup> Kun 25% af dem, der har fået en diagnose, får en optimal behandling.<sup>3</sup>

Derfor er det ikke underligt, at Novo Nordisks medarbejdere føler et stort engagement både i forhold til de hæmofili-produkter, som allerede er markedsført, og dem, som er i pipelinen. "Man kan have hæmofili i mild, moderat eller svær grad, og de nuværende præparater formår kun at omdanne svære tilfælde til moderate. Det betyder, at patienten bløder mindre, hvilket jo er godt, men jeg tror ikke, der findes andre sygdomme, hvor en delvis behandling betragtes som optimal. Det betyder, at man ved at gøre behandlingen bedre – f.eks. ved at der bliver behov for færre doser for at opnå et godt resultat og dermed færre intravenøse injektioner – kan gøre en meget stor forskel," fastslår Anne Prener, som er direktør for Haemophilia R&D Portfolio i Novo Nordisk.

## Det begyndte med NovoSeven®

15–20% af alle mennesker med hæmofili udvikler på et eller andet tidspunkt inhibitorer (antistoffer) mod den medicin,

de bruger til behandling eller forebyggelse af blødningsepisoder. For omkring 3.500 patienter på verdensplan vil disse inhibitorer i sidste ende forhindre behandlingen i at virke.<sup>3</sup> Novo Nordisk imødekom et kolossalt udækket medicinsk behov, da NovoSeven® (rekombinant faktor VIIa) i 1996 blev lanceret som behandling for disse mennesker. Det var den første rekombinante behandling, dvs. fremstillet på basis af genteknologi, eftersom andre koagulationsfaktorer på det tidspunkt blev udvundet af blodplasma.

Novo Nordisk har arbejdet inden for hæmofili i mere end 20 år. Sygdommen er kronisk – ligesom diabetes – og for at udvikle nye behandlinger er der behov for omtrent de samme færdigheder som for diabetes. "Novo Nordisk har mange års erfaring inden for opdagelse, udvikling, fremstilling og dosering af proteiner, hvilket er en stor fordel for os," siger Anne Prener.

## Et projekt under registrering, to i fase 3, et fjerde lukket

Novo Nordisks investeringer i hæmofili-forskning har foreløbig resulteret i en bred vifte af projekter – herunder et, der er under registrering, og to i fase 3-udvikling til behandling af mennesker med hæmofili A eller B. "Det er vores første skridt inden for hæmofili A og B generelt," fortæller Anne Prener. "Vi håber, at vores rekombinante faktor VIII-produkt vil kunne

## NovoThirteen® lanceres til sjælden koagulationsforstyrrelse

I 2012 fik Novo Nordisk markedsføringsgodkendelse for et faktor XIII-produkt til behandling af medfødt faktor XIII-mangel. Det er en sjælden koagulationssygdom, som kan være livstruende, hvis den ikke behandles. Faktor XIII er det protein, som stabiliserer koagulationsprocessen. Uden faktor XIII vil blodet ganske vist størkne, men proppen vil være ustabil. Lige mange mænd og kvinder lever med faktor XIII-mangel; skønsomt er der 900 mennesker globalt, der har denne sygdom. Novo Nordisks produkt er det første rekombinante faktor XIII-produkt. Det markedsføres i Europa under navnet NovoThirteen® og i Canada som Tretten®. Ansøgninger om godkendelse er indsendt til myndighederne i USA og en række andre lande.

give patienterne et meget rent og ensartet produkt, mens vores langtidsvirkende versioner af faktor VIII og faktor IX sigter mod at reducere antallet af injektioner, som er nødvendige til forebyggende brug for at forhindre blødningsepisoder i at opstå."

Et tredje fase 3-projekt blev indstillet i september 2012. Udviklingen af en hurtigtvirkende rekombinant faktor VIIa-analog, vatreptacog alfa, blev standset af sikkerhedsmæssige årsager, fordi nogle patienter i fase 3-studiet udviklede antistoffer mod produktet. Selv om alle disse patienter stadig reagerede positivt på behandlingen, var der alligevel en potentiel risiko for, at fortsat behandling med tiden kunne nedsætte dens virkning. "Det ville være uacceptabelt, eftersom der ikke hidtil er nogen hæmofili A- eller B-patienter, der har udviklet antistoffer mod NovoSeven® i de næsten 20 år, det har været anvendt," siger Anne Prener.

## Drømmen

"Vores drøm er at finde præparater, som kan doseres under huden, forebygge blødninger og forhindre ledsager," slutter Anne Prener. "Forestil dig, at man flere gange om ugen skal give en treårig en intravenøs infusion – en behandling, der tager op til 40 minutter og kan være meget smertefuld. Så forstår man, hvilken kæmpe forskel disse nye produkter vil kunne gøre."

## Hvad er hæmofili?

Hæmofili er en arvelig eller erhvervet koagulationssygdom, der forhindrer blodet i at størkne. Mennesker med hæmofili mangler helt eller delvist en vigtig koagulationsfaktor, som er nødvendig for dannelse af stabile hæmostatiske propper. Indre blødninger i led, muskler eller andet væv kan medføre store smerter, ledskader og nedsat førlighed. Behandling af hæmofili indebærer erstatning af de manglende koagulationsfaktorer gennem intravenøs injektion. Behandling iværksættes akut, når der opstår en blødning, men gives i stigende grad også forebyggende (profylaktisk). Mennesker med hæmofili A mangler helt eller delvist evnen til at producere koagulationsfaktor VIII. Hæmofili B skyldes mangel på koagulationsfaktor IX. Omkring 3.500 mennesker med hæmofili har et højt indhold af inhibitorer – eller resistens (på grund af antistofdannelse) – mod den gængse faktorbehandling. Faktor VIIa (NovoSeven®) blev oprindeligt udviklet til behandling af denne gruppe hæmofili-patienter.

## Et liv med hæmofili

HERO (Haemophilia Experiences, Results and Opportunities) er et internationalt studie, som skal opbygge forståelse for, hvordan mennesker med hæmofili, deres familier og deres behandlere oplever et liv med hæmofili. De første resultater af studiet, som blev støttet af Novo Nordisk, blev offentliggjort i juli 2012. HERO er et initiativ under Changing Possibilities in Haemophilia® programmet. Det understøtter Novo Nordisks strategiske mål om at opnå lederskab inden for hæmofili gennem forbedret forebyggelse og behandling af blødningsepisoder for alle mennesker med hæmofili. Læs mere om HERO og Changing Possibilities in Haemophilia® på [novonordisk.com/about\\_us/improving\\_haemophilia/improving-haemophilia.asp](http://novonordisk.com/about_us/improving_haemophilia/improving-haemophilia.asp).

# Oversigt over udviklingsprojekter

Der var fremskridt i de kliniske udviklingsprojekter overalt i Novo Nordisk i 2012. Denne oversigt viser den nuværende status på projekter i klinisk udvikling.

Præparat	Indikation	Beskrivelse	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Registrering/ godkendelse
<b>Diabetesbehandling</b>						
<b>Diabetes</b>						
Tresiba® (insulin degludec) NN1250	Type 1- og type 2-diabetes	En ny generation af basal insulin med en ultralang virkningsvarighed på mere end 42 timer. Påtænkt at tilbyde fleksibel behandling og god sikkerhedsprofil. Godkendt i EU og Japan og registreringsansøgninger indsendt i USA og andre større markeder.	●	●	●	●
Ryzodeg® (insulin degludec/ insulin aspart) NN5401	Type 1- og type 2-diabetes	En opløselig kombination af Tresiba®, en ny generation basal insulinanalog med ultralang virkningsvarighed, og NovoRapid® (insulin aspart – markedsføres som NovoLog® i USA), en hurtigtvirkende måltidsinsulin, i et fast indbyrdes forhold. Godkendt i EU og Japan, og registreringsansøgning er indsendt i USA og andre større markeder.	●	●	●	●
IDegLira NN9068	Type 2-diabetes	En kombination af insulin degludec og liraglutid i et fast indbyrdes forhold. Påtænkt at opnå fordelene ved begge præparater kombineret i ét præparat.	●	●	●	○
Semaglutid NN9535	Type 2-diabetes	En GLP-1-analog til dosering én gang om ugen. Påtænkt at opnå de kliniske fordele ved en GLP-1-analog med færre injektioner.	●	●	○	○
FIAsp NN1218	Type 1- og type 2-diabetes	En hurtigerevirkende formulering af insulin aspart (NovoRapid®).	●	○	○	○
LATIN T1D NN9211	Type 1-diabetes	Liraglutid, en human GLP-1-analog til dosering én gang dagligt. Påtænkt at give kliniske fordele anvendt som supplement til insulin.	●	○	○	○
OI338GT NN1953	Type 1- og type 2-diabetes	En langtidsvirkende oral basal insulinanalog til tabletbehandling.	●	○	○	○
OI362GT NN1954	Type 1- og type 2-diabetes	En langtidsvirkende oral basal insulinanalog til tabletbehandling.	●	○	○	○
OG217SC NN9924	Type 2-diabetes	En langtidsvirkende oral GLP-1-analog til tabletbehandling.	●	○	○	○
OG987GT NN9926	Type 2-diabetes	En langtidsvirkende oral GLP-1-analog til tabletbehandling.	●	○	○	○
OG987SC NN9927	Type 2-diabetes	En langtidsvirkende oral GLP-1-analog til tabletbehandling.	●	○	○	○
LAI287 NN1436	Type 1- og type 2-diabetes	En langtidsvirkende basal insulinanalog med potentiale for dosering én gang om ugen.	●	○	○	○
<b>Fedme</b>						
Liraglutid 3 mg NN8022	Fedme	Liraglutid 3 mg, en human GLP-1-analog til dosering én gang dagligt. Påtænkt som supplement til livsstilsændringer (herunder diæt) med henblik på at give varigt vægttab hos svært overvægtige, herunder personer med særlig risiko for at udvikle diabetes.	●	●	●	○



**Fase 1**

Afprøvning af et nyt præparat på et begrænset antal (normalt 10–100) raske frivillige (kan også være patienter) for at undersøge, hvordan det optages i kroppen, og fastslå den maksimale tålte dosis.

**Fase 2**

Afprøvning af et præparat i forskellige doseringer på en større gruppe patienter for at undersøge dets effekt på den pågældende sygdom samt lægemiddel-

relaterede bivirkninger. I fase 2 gennemføres kliniske studier for at vurdere virkning (og sikkerhed) i nærmere angivne grupper af patienter. Fase 2-studierne munder ud i clinical proof of concept (klinisk bevis for effekt) og valg af dosis til vurdering i fase 3.

**Fase 3**

Studier med deltagelse af et stort antal patienter overalt i verden, hvor præparatet sammenlignes med et almindeligt anvendt lægemiddel eller placebo for at vurdere

dets sikkerhed og virkning og fastslå forholdet mellem fordele og risici. Fase 3a omfatter studier, der gennemføres, efter at der er påvist effekt, men før indsendelse af registreringsansøgning. Fase 3b omfatter kliniske studier, der afsluttes efter indsendelse af registreringsansøgning.

Læs mere på [novonordisk.com/investors](http://novonordisk.com/investors) og [clinicaltrials.gov](http://clinicaltrials.gov).

Præparat	Indikation	Beskrivelse	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Registrering/ godkendelse
<b>Biopharmaceuticals</b>						
<b>Hæmofili og andre sjældne blødersygdomme</b>						
NovoThirteen® (rFXIII) NN1841	Medfødt faktor XIII-mangel	En rekombinant koagulationsfaktor XIII. Lanceret i EU og Canada og godkendt i Schweiz. Ansøgning om markedsføringstilladelse indsendt i USA og andre større markeder.	●	●	●	●
Turoctocog alfa NN7008	Hæmofili A	En rekombinant koagulationsfaktor VIII til forebyggelse og behandling af blødninger. Der er indsendt ansøgning om markedsføringstilladelse i USA, EU, Japan, Australien og Schweiz.	●	●	●	●
N8-GP NN7088	Hæmofili A	Et langtidsvirkende rekombinant koagulationsfaktor VIII-derivat til forebyggelse og behandling af blødninger.	●	●	●	○
N9-GP NN7999	Hæmofili B	Et langtidsvirkende rekombinant koagulationsfaktor IX-derivat til forebyggelse og behandling af blødninger.	●	●	●	○
mAb2021 NN7415	Hæmofili A, B og med inhibitorer	Et monoklonalt antistof mod Tissue Factor Pathway Inhibitor (TFPI) påtænkt til at undgå blødninger.	●	○	○	○
<b>Vækstforstyrrelser</b>						
NN8640	Vækstforstyrrelser	Et langtidsvirkende humant væksthormon. Påtænkt at opnå færre injektioner.	●	○	○	○
<b>Inflammation</b>						
Anti-IL-20 NN8226	Kronisk leddegigt	Et humant rekombinant monoklonalt antistof. Præparatets nye virkningsmekanisme er påtænkt at give bedre behandlingsresultater hos patienter, der ikke reagerer tilstrækkeligt på eksisterende behandlinger. Fase 2b-program pågår.	●	●	○	○
Anti-IL-21 NN8828	Kronisk leddegigt	Et humant rekombinant monoklonalt antistof. Præparatets nye virkningsmekanisme er påtænkt at give bedre behandlingsresultater hos patienter, der ikke reagerer tilstrækkeligt på eksisterende behandlinger. Fase 2a-program pågår.	●	●	○	○
rFXIII NN8717	Blødende tyktarmsbetændelse	Rekombinant koagulationsfaktor XIII. I studiet undersøges den biologiske og kliniske effekt på slimhindeheling hos patienter med mild til moderat aktiv blødende tyktarmsbetændelse.	●	●	○	○
Anti-C5aR-151 NN8209	Kronisk leddegigt	Et humaniseret rekombinant monoklonalt antistof. Præparatets nye virkningsmekanisme er påtænkt at give bedre behandlingsresultater hos patienter, der ikke reagerer tilstrækkeligt på eksisterende behandlinger.	●	○	○	○
Anti-C5aR-215 NN8210	Kronisk leddegigt	Et humant rekombinant monoklonalt antistof. Præparatets nye virkningsmekanisme er påtænkt at give bedre behandlingsresultater hos patienter, der ikke reagerer tilstrækkeligt på eksisterende behandlinger.	●	○	○	○
Anti-NKG2A NN8765	Kronisk leddegigt	Et humant rekombinant monoklonalt antistof. Præparatets nye virkningsmekanisme er påtænkt at give bedre behandlingsresultater hos patienter, der ikke reagerer tilstrækkeligt på eksisterende behandlinger.	●	○	○	○
Anti-IL-21 NN8828	Systemisk lupus erythematosus	Et humant rekombinant monoklonalt antistof. Præparatets nye virkningsmekanisme er påtænkt at give bedre behandlingsresultater hos patienter, der ikke reagerer tilstrækkeligt på eksisterende behandlinger.	●	○	○	○



# Mange markeder – én model

**Novo Nordisk sælger sine produkter i mere end 180 lande, heriblandt nogle af de rigeste og fattigste i verden. Landenes sundhedssystemer spænder fra veludviklede til ikke-eksisterende. Ikke desto mindre er Novo Nordisks grundlæggende forretningsmodel og strategi den samme i alle lande, siger Kåre Schultz, koncerndirektør i Novo Nordisk med ansvar for produktion, salg og marketing.**

Novo Nordisk har helejede dattervirksomheder i 75 lande over hele verden, og de er fordelt i fem regioner – Europa, Nordamerika, International Operations, Region Kina samt Japan & Korea – med hver sin direktør. Rapporteringslinjerne mødes på Kåre Schultz' skrivebord.

Novo Nordisks forretningsmodel og strategi er grundlæggende den samme i

alle regioner og baseret på en fælles ambition om at være den førende diabetesvirksomhed, både forretningsmæssigt, og når det drejer sig om at skabe positiv forandring for mennesker med diabetes.

“Vores kerneydelse til mennesker med diabetes i hele verden er de avancerede proteiner – biologiske præparater såsom moderne insulin – som vores forskere har kunnet tilføje bestemte egenskaber, der kan være med til at regulere sygdommen,” siger Kåre Schultz. “Vi markedsfører og sælger produkterne på samme måde globalt ved at dele den kliniske viden om vores produkter med lægerne, så de kan træffe et informeret valg om, hvad der er bedst for deres patienter. Til betalerne i såvel offentlige sundhedssystemer som private forsikringselskaber giver vi samtidig dokumentation for, at vores produkter er

omkostningseffektive, så de kan træffe informerede valg om prisfastsættelse og tilskud. Dette er essensen af vores forretningsmodel i hele verden.”

I mange lande har Novo Nordisk desuden en række aktiviteter, som skal øge kendskabet til diabetes og undervise læger i at behandle sygdommen. Dette arbejde er meget værdsat, især i udviklingslande, hvor man først for nylig har oplevet diabetes som et alvorligt problem, og hvor man ikke har tilstrækkelig viden eller kapacitet til at håndtere sygdommen. “Jeg ser dette som en langtidsinvestering,” siger Kåre Schultz. “Det kan tage mange år at skabe en bæredygtig forretning i disse lande, men når samfundsøkonomien en dag gør det muligt at tilbyde befolkningen en bedre diabetesbehandling, vil lægerne og sundhedsmyndighederne huske, at vi også



Kåre Schultz, koncerndirektør med ansvar for produktion, salg og marketing (yderst til venstre), rejser flere gange om året ud for at mødes med sine ledelsesteam i nøglemarkederne.

støttede dem, mens de havde det svært. Det er vores erfaring.”

**Konkurrenter**

På insulinmarkedet møder Novo Nordisk de samme konkurrenter over hele verden: Eli Lilly og Sanofi. Desuden er der lokale konkurrenter i lande som Kina og Indien, men de tilbyder for det meste en ældre generation af produkter og har ikke vundet væsentlige markedsandele.

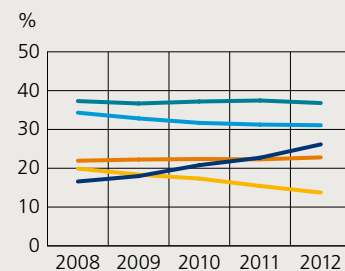
Inden for biopharmaceuticals oplever Novo Nordisk på visse markeder konkurrence fra de såkaldte biosimilars (produkter, som er sammenlignelige, men ikke identiske med det originale biologiske lægemiddel) som f.eks. humant væksthormon. Men indtil videre har det ikke påvirket forretningen i væsentlig grad.

**FORTSÆTTES ►**

**Diabetesbehandling**

Markedsandel (værdi) fordelt på geografiske regioner

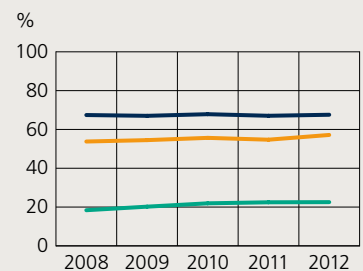
- Nordamerika
- Europa
- International Operations
- Japan & Korea
- Region Kina



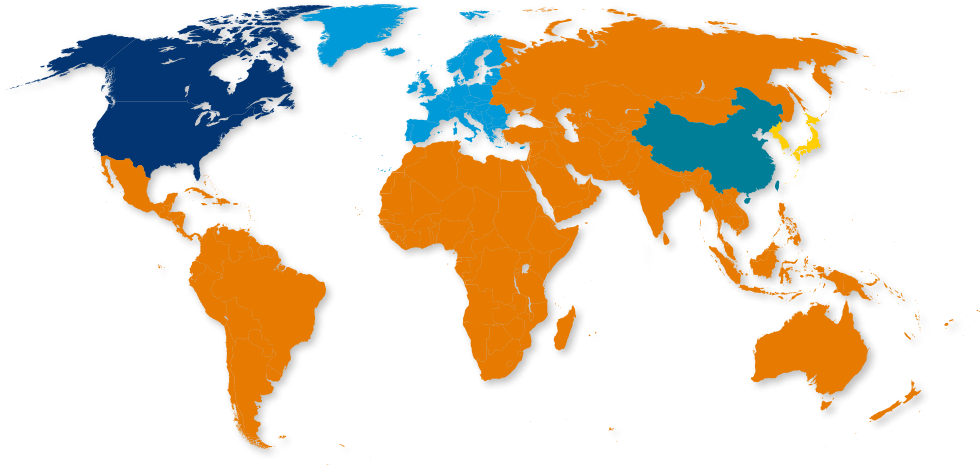
**Moderne insuliner**

Markedsandel (værdi) fordelt på produkter

- NovoMix®
- NovoRapid®
- Levemir®

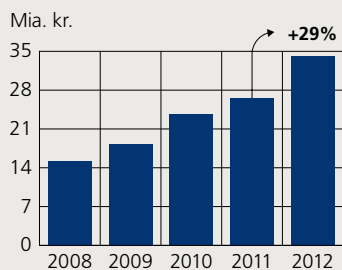


# DE 5 REGIONER



## Nordamerika

### Salget i Nordamerika



USA er verdens største lægemiddelmarked og udgør ca. 34% af det globale marked. For Novo Nordisk krævede det mange år og flere fejlslagne forsøg, før det lykkedes at etablere sig her og opnå succes. Det skete først for ca. 10 år siden, da Novo Nordisk lancerede sine første moderne insulin (insulinanaloger) og NovoSeven® (et hæmofiliprodukt) i USA. Samtidig investerede virksomheden stort i at opbygge en stærk organisation, som i dag omfatter over 5.000 mennesker.

Siden er det kun gået fremad. I dag er Nordamerika langt den største og hurtigst voksende region i Novo Nordisk. I 2012 tegnede regionen sig for 66% af Novo Nordisks samlede salgsvækst. Og det billede kommer ikke til at ændre sig foreløbig, spår Kåre Schultz:

”Diabetes breder sig, og vi har et udvalg af fantastiske produkter på markedet og endnu flere lovende produkter i pipelinen – foruden en organisation, som har bevist, at den kan opfylde vores kunders behov.”

I hans optik er der stadig et stort vækstpotentiale for Novo Nordisks nuværende moderne insulin og Victoza® (liraglutid): ”Vores markedsandel inden for insulin er stadig lavere i USA end i mange andre lande, og jeg kan ikke se, hvorfor det skal være sådan – især når vi lancerer Tresiba®. Man må også huske på, at kun 35% af insulinen i USA gives i pensystemer som FlexPen®. I Europa er det næsten 100%. Det betyder, at der stadig er et stort potentiale for at opgradere behandlingen i USA.”

I GLP-1-markedet er Victoza® allerede markedsleder. Det er stadig et forholdsvis lille marked, men forventes at vokse i de kommende år, og Kåre Schultz tror, der er en god chance for, at Novo Nordisk kommer til at erobre hovedparten af denne vækst – ikke bare med Victoza®, men også med IDegLira (en kombination af insulin degludec og liraglutid i et fast indbyrdes forhold) og semaglutid (en GLP-1-analog til dosering én gang om ugen), som Novo Nordisk håber at markedsføre om nogle år.

### Priser

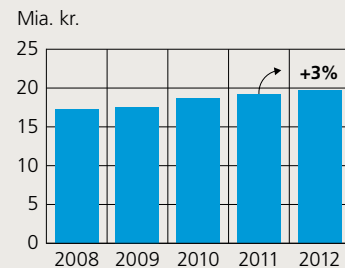
Novo Nordisk har oplevet et stigende pres på priserne ved udbudsrunder om større kontrakter med private sundhedsforsikringselskaber og offentlige myndigheder, og Kåre Schultz forudser, at det vil fortsætte. ”Men jeg tror stadig, at USA forbliver det mest attraktive marked i verden for en virksomhed som vores, der markedsfører nye og innovative produkter,” fastholder han. ”I modsætning til mange andre lande er USA villig til at betale for innovation. Det betyder, at nye produkter kan opnå en højere merpris end andre steder. Til gengæld er der også et konkurrencepræget marked for kopiprodukter, og det bevirker, at priserne falder til en brøkdel af de oprindelige, når patentbeskyttelsen udløber. Og eftersom mange ’blockbuster’-præparater har mistet denne patentbeskyttelse i de senere år, er nettoeffekten den, at de samlede medicinudgifter ikke vokser.”

På spørgsmålet om, hvad der – ud over gode produkter – er nøglen til succes i USA, fremhæver Kåre Schultz vigtigheden af at have gode folk og en stærk organisation. ”Herudover lærte vi for 10–20 år siden på den hårde måde, at man ingen vegne kommer uden at kende det amerikanske marked ned til mindste detalje, fordi det er ekstremt komplekst. Man må først og fremmest være klar over, at der ikke er tale om ét marked, men derimod en myriade af segmenter. Det største – hvor priserne er højest – er de private sundhedsforsikringselskaber, ’managed care’-segmentet, som finansieres af indbetalinger fra arbejdsgivere og enkeltpersoner. Så er der Medicare Part D, som er den offentlige, tilskudsberettigede

sundhedsforsikring for ældre. Den drives af de samme private forsikringselskaber, men priserne er lavere. Der er også Medicaid, som er regeringens tilbud til folk med lav indkomst. Jeg har kun nævnt nogle få segmenter – men pointen er, at de fungerer på forskellig vis, og man er nødt til at forstå forskellen og indrette sig herefter.”

## Europa

### Salget i Europa



Den træge økonomi og en række kort-sigtede omkostningsbegrænsninger i de fleste europæiske lande har gjort Europa til et svært marked for de fleste lægemiddelvirksomheder. I de europæiske systemer, som for det meste er offentligt finansieret, har regeringer presset sundhedspriserne ned og gjort det meget vanskeligt at opnå en pris for nye produkter, som afspejler omkostningerne til forskning og udvikling. Hertil kommer, at tilskuds begrænsninger ofte forhindrer de innovative præparater i at nå frem til patienterne. Derfor har lægemiddelvirksomheder i de senere år måttet fyre tusindvis af medarbejdere i Europa. Novo Nordisk er også blevet ramt: I 2011 og 2012 er der blevet nedlagt 350 stillinger i alt i den europæiske organisation.

”Jeg er ikke enig i argumentet om, at de europæiske lande i det nuværende økonomiske klima ikke har råd til nye og bedre produkter,” siger Kåre Schultz. ”For mig at se handler det om prioritering. Det mest bekymrende er, at hvis ingen ønsker at betale en merpris for innovation, så bliver der ingen innovation – og Europa

Rutha Gordon fra Somerset, New Jersey, USA, har type 2-diabetes. Det vurderes, at flere end 24 mio. mennesker i USA har diabetes.



har et kolossalt behov for innovative industrier, som kan skabe fremtidig vækst.”

Men selv i dette vanskelige økonomiske klima er det lykkedes for Novo Nordisk at opnå en vækst i det europæiske salg på ca. 3% i 2012. Victoza® er det vigtigste vækstlokomotiv i de fleste europæiske markeder, og sådan vil det formentlig blive ved med at være i de kommende år. På længere sigt forventes Tresiba®, som Novo Nordisk lancerer i visse europæiske markeder i 2013, at skabe yderligere vækst, men markedsindtrængningen vil gå langsomt – som den gør for alle nye insulinprodukter.

#### Fremtidige vækstrater

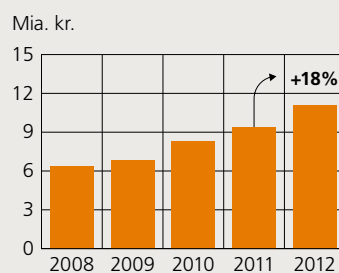
Kåre Schultz kan ikke se, hvordan Novo Nordisks europæiske forretning kan vokse ret meget mere, end den gør lige nu. På kort sigt viser de europæiske økonomier ikke tegn på bedring, så der kan forventes flere og endnu skrappe begrænsninger på medicinudgifter, især på nye præparater. Hertil kommer, at diabetesmarkedet i forvejen er veludviklet, diagnosticeringsraten er høj, fødselstallet er lavt, og Novo Nordisk har en høj insulinmarkedsandel på ca. 50% (målt i volumen). Det betyder, at der er grænser for, hvor meget Novo Nordisk kan forvente at vokse.

I de senere år har der været meget snak om, hvorvidt producenter af såkaldt biosimilar insulin (insulin, der svarer til, men ikke er identisk med originalpræparatet) gør et markant indtog på det europæiske marked. Indtil videre er det ikke tilfældet, og Kåre Schultz tvivler på, at det sker:

”Insulinpriserne er allerede meget lave i mange lande, og jeg tror, at producenterne af biosimilar insulin har fundet ud af, at markedet ikke er attraktivt.”

### International Operations

#### Salget i International Operations



”At se International Operations som én region kræver en vis forestillingsevne,” siger Kåre Schultz. ”Vi taler jo om 149 lande med tilsammen 4 mia. mennesker over hele verden – Latinamerika, Afrika, Mellemøsten, Golfstaterne, det meste af Asien samt Australien. Her finder man nogle af verdens fattigste og nogle af verdens rigeste lande – en fantastisk mangfoldig region. Det betyder, at vi skal imødekomme efterspørgslen efter både standardprodukter som human insulin i hætteglas til meget lave priser og avancerede moderne insulinprodukter i sofistikerede pensystemer med en salgspris, der ligner niveauet i Europa og USA.”

Flere af landene har endda forskellige delmarkeder. I Brasilien er der f.eks. både et offentligt udbudsmarked for human insulin i hætteglas, et mellemprismarked, hvor Novo Nordisk leverer til social- og sundhedssystemet, og et privat marked for de avancerede produkter til mennesker, der enten har en privat forsikring eller selv kan betale for dem.

Hvad disse lande har til fælles, er en stigende forekomst af diabetes, og mange af dem nyder en økonomisk vækst, der langt overstiger det, man ser i de vestlige lande. Altså har de råd til at udvide og øge kvaliteten af deres sundhedssystemer.

Indonesien og Brasilien er to eksempler fra forskellige verdensdele. I begge lande forlanger eller forventer folk, at en del af den økonomiske vækst skal omsættes til et bedre sundhedssystem. Og den politiske vilje er til stede.

Kåre Schultz forventer, at denne udvikling fortsætter: ”Jeg ser ingen grund til, at den ikke skulle. Diabetes vil brede sig, så længe byerne og velstanden vokser i disse lande. De fleste af landene har gode muligheder for fortsat økonomisk vækst og vil fortsætte med at investere i bedre sundhedssystemer, herunder bedre diabetesbehandling. Husk på, at sundhedsmkostningerne pr. indbygger i de fleste lande i International Operations kun er en brøkdel af, hvad de er i Europa eller Japan – både i absolutte tal og set i forhold til bruttonationalproduktet.” (Se tabellen på s. 37).

FORTSÆTTES ►

Liu Jing arbejder som medicinsk repræsentant for Novo Nordisk i Beijing, Kina. Der er ca. 90 mio. mennesker i Kina, som lever med diabetes.



Det er Novo Nordisks erfaring, at efterhånden som disse økonomier udvikler sig, vil sundhedssystemerne tilbyde behandling for flere sygdomme og tilstande. Derfor er salget af NovoSeven® og Norditropin® (humant væksthormon) i vækst i mange lande i International Operations. Og Kåre Schultz tror, at Victoza® i sidste ende bliver et stort produkt i disse lande. "Selvfølgelig sker det først om nogle år, fordi produktet i starten ikke vil være tilskudsberettiget og kun vil være tilgængeligt for folk, der selv kan betale. Men hen ad vejen vil sundhedssystemerne i mange lande bevilge helt eller delvist tilskud, og så tænker jeg, at vi her kommer til at se samme markedsindtrængning for Victoza®, som vi i øjeblikket ser i Europa og Nordamerika."

### Vækstmuligheder

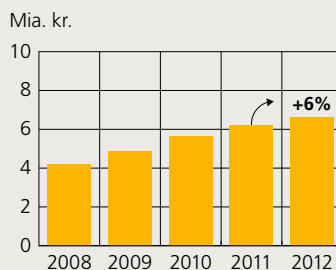
Kåre Schultz ser de største forretningsmuligheder for Novo Nordisk i lande og regioner med mange indbyggere og stærk økonomisk vækst, f.eks. Brasilien, Indonesien, Indien og visse lande i Mellemøsten. "Men rent faktisk tror jeg, at de fleste lande i International Operations kan være vækstmarkeder i mange år – det er bare et spørgsmål om, hvornår væksten kommer. I nogle tilfælde sker det nu, i andre lande ligger væksten lige om hjørnet. I nogle afrikanske lande vil der gå mange år, men jeg er sikker på, at den nok skal komme."

Med hensyn til organisation er det – og har altid været – Novo Nordisks strategi at etablere en organisation på

et tidligt tidspunkt, så snart der er tegn på udvikling i et marked. Organisationen udbygges gradvist i takt med markedets vækst. Vietnam og Peru er eksempler på lande, hvor Novo Nordisk lige nu er ved at opbygge en større tilstedeværelse. "Og vi gør det organisk," siger Kåre Schultz. "Motsat mange andre internationale lægemiddelvirksomheder tror vi ikke på vækst gennem opkøb af lokale virksomheder. Vi foretrækker selv at ansætte vores folk og derpå uddanne dem til at blive de bedste."

### Japan & Korea

#### Salget i Japan & Korea



Japan er storebror i denne region med to lande, og i mange år var det Novo Nordisks største marked, målt i salg. I dag ligger landet som nummer to – efter USA og lige foran Kina. Men ligesom i Europa er Japans økonomi i vanskeligheder, befolkningen

er aldrende, og Novo Nordisk har en høj insulinmarkedsandel. Det er ikke de bedste vækstbetingelser for en forretning, og Kåre Schultz indrømmer, at det bliver svært at opnå mere end lav, encifret vækst i årene fremover.

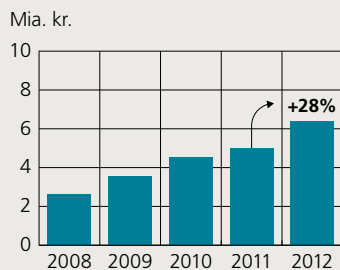
På trods af et vist tab af markedsandele i de senere år er Novo Nordisk stadig klart førende på insulinmarkedet i Japan med en markedsandel på 55%, målt i volumen. Virksomheden er også nummer ét på væksthormonmarkedet med Norditropin®, som leveres i FlexPro®, den nye generation af pensystemer. Novo Nordisk klarer sig også godt med NovoSeven® og Victoza®.

På det japanske insulinmarked er konkurrencen mest intens omkring det langtidsvirkende (basale) insulinsegment, hvor konkurrenterne i de senere år har gjort indhug. Snart forventer Novo Nordisk at lancere Tresiba®.

Kåre Schultz er overbevist om, at Tresiba® på kort sigt vil hjælpe med til at stabilisere Novo Nordisks position og med tiden få virksomhedens insulinmarkedsandel i Japan til at vokse: "Tresiba® ændrer konkurrencelandskabet. Studier har vist, at Tresiba® giver den samme blod-sukkersænkning som insulin glargin med væsentlig mindre forekomst af hypoglykæmi om natten. Hertil kommer, at den vil blive leveret i FlexTouch®, som er vores nyeste engangspen. Den passer rigtig godt til det sofistikerede japanske marked, hvor 98% af vores insulin leveres i pensystemer."

## Region Kina

### Salget i Region Kina



Kina blev en selvstændig forretningsregion i Novo Nordisk i 2011 som følge af landets store og voksende strategiske betydning for virksomheden. Både som marked for diabetesprodukter og som en attraktiv produktionsbase og kilde til videnskabelig innovation.

Som en nation med over 90 mio. diabetikere har Kina den tvivlsomme ære at være det land, der har flest mennesker med denne sygdom. Sådan har det ikke altid været, men sammen med økonomisk vækst kommer urbanisering, en stillesiddende livsstil – og diabetes. Samme mønster ses i andre lande, hvor udviklingen går stærkt, men i Kina – et land med en aldrende

befolkning på 1,3 mia. mennesker – foregår det hele selvfølgelig i en meget større målestok. Hertil kommer et andet problem: For 20 år siden var der kun få læger i Kina, der vidste, hvordan diabetes skulle behandles, og uden for de store byer er det stadig ofte sådan. Novo Nordisk etablerede en dattervirksomhed i Kina i 1994, og virksomhedens fokus dengang som nu har været at undervise læger og patienter i god diabetesbehandling, herunder sikker og effektiv brug af insulin. En ny analyse viser, at Novo Nordisk i 2006–2010 uddannede 55.000 læger og 280.000 patienter i Kina i samarbejde med forskellige partnere. Hen ad vejen er virksomheden også blevet den førende på diabetesmarkedet; aktuelt er markedsandelen 37%, målt i værdi.

At forbedre kvaliteten og rækkevidden af landets sundhedssystem prioriteres højt af den kinesiske regering. "Derfor har mange flere mennesker i dag adgang til diabetesbehandling, især i de store byer. Regeringens ambition er at bringe lignende forbedringer til mindre byer og landområder," siger Kåre Schultz, som i øvrigt påpeger, at 'mindre byer' i Kina ofte har over 1 mio. indbyggere. "Men disse forbedringer tager tid på grund af landets størrelse, og fordi sundhedssystemet er et komplekst miljø med mange interesser og beslutningstagere. Den centrale statsmagt, provinserne, kommunerne og amterne

spiller alle sammen en rolle i Kina. Det er vigtigt at forstå strukturen i Kinas sundhedssystem."

### Prispress

Mange diabetikere uden for de store byer har stadig ikke adgang til en ordentlig diabetesbehandling. Efterhånden som dette ændrer sig, vil markedet for insulin og andre diabetesprodukter blive større. På den anden side er Novo Nordisk også oppe imod et stigende pres på priserne, eftersom myndighederne både nationalt og i provinserne prøver at begrænse deres medicinudgifter. Det gør de bl.a. ved at skabe en liste over vigtige lægemidler, som provinsmyndighederne køber fra lægemiddelvirksomhederne i store mængder til meget lave priser.

Lægemidler på denne 'Essential Drug List' består primært af ældre produkter uden patentbeskyttelse, f.eks. human insulin. Men Kåre Schultz forudser, at der fortsat vil være et voksende marked i Kina for nye og dyrere lægemidler: "Købekraften og sundhedsbevidstheden vokser hos mange kinesiske familier, og de er villige til at betale for – eller har private sundhedsforsikringer, som dækker – de nye og mere innovative behandlinger. Derfor tror jeg, at et produkt som Victoza® med tiden vil blive meget stort i Kina."

## Regionale nøgletal

	Nordamerika	Europa	International Operations	Japan & Korea	Region Kina
Befolkning (mio.)	346	537	4.347	178	1.344
Bruttonationalprodukt pr. indbygger (US dollars) <sup>1</sup>	48.632	35.036	4.594	39.322	5.430
Sundhedsudgifter pr. indbygger (US dollars) <sup>1</sup>	8.049	3.373	255	3.329	221
Læger pr. 1.000 indbyggere <sup>1</sup>	2,4	3,3	1,1	2,1	1,4
Antal mennesker med diabetes (mio.) <sup>2</sup>	26	32	197	14	91
Diagnosticeringsrate <sup>2</sup>	78%	64%	46%	53%	43%
Forekomst af diabetes på nationalt plan <sup>2</sup>	11%	8%	8%	11%	9%
Novo Nordisks salg (mia. kr.)	34,2	19,7	11,1	6,6	6,4
Markedsandel (værdi), insulin <sup>3</sup>	38%	48%	51%	56%	60%
Markedsandel (volumen), insulin <sup>3</sup>	42%	50%	58%	52%	60%

1. Verdensbanken. 2. International Diabetes Federation. 3. IMS Health, Midas Quantum, version november 2012.

# Bæredygtig vækst – er det muligt?

I starten af 2012 bragte det amerikanske tidsskrift *Forbes* en artikel om, at Novo Nordisk var kåret som 'verdens mest bæredygtige virksomhed' – en førsteplads, som er svær at opnå og fastholde. Men hvad skal der til for at opnå en sådan status? Er det overhovedet muligt at være en bæredygtig virksomhed?

Novo Nordisks forventede vækst sætter virksomhedens satsning på bæredygtighed på en alvorlig prøve. Hvordan kan man øge produktionen og samtidig minimere miljøpåvirkningen? Hvordan kan man øge adgangen til behandling i lande, hvor offentlige sundhedssystemer har begrænsede midler, eller hvor sundhedsydelse er utilstrækkelige? Novo Nordisk har sat sig for at bevise, at bæredygtig vækst er mulig.

"Bæredygtighed – i verden og i erhvervslivet – er en nødvendighed for at sikre overlevelse og fortsat udvikling. Vi skal alle kunne leve på denne jord, hvor klimaforandringer, ressourcemangel, befolknings-tilvækst og økonomisk ulighed har indflydelse på vores fremtidsmuligheder," forklarer Lise Kingo, koncerndirektør med ansvar for Corporate Relations. Og hun ved, hvad hun taler om. I 20 år har hun stået i spidsen for udviklingen af Novo Nordisks princip om den tredobbelte bundlinje fra det, der i begyndelsen var en interessant ide, men som i dag indtager en central rolle som indbegrebet af god forretningsskik.

"Det at lede en virksomhed på en bæredygtig måde kræver en evne til at finde balancen mellem samfundets, eksterne interessenters og vores egne interesser – på både kort og langt sigt. På den måde kan vi skabe forretningsvækst og varig værdi for vores interessenter. Den tredobbelte bundlinje hjælper os til at træffe afvejede beslutninger, der tager hensyn til helheden og forener virksomhedens og samfundets interesser," siger Lise Kingo.

## Effektiv, grøn vækst

Økoproduktivitet – dvs. forholdet mellem miljøpåvirkning og produktion – er noget af det, Novo Nordisk scorer højt på, og som medvirkede til topplaceringen som 'verdens mest bæredygtige virksomhed' på Global 100-indekset. Indekset er baseret på en tilbundsgående benchmarkanalyse af ledende globale virksomheder på basis af nøgletal fra alle tre bundlinjer. Det anerkender de virksomheder, som har den største indtjening og har været mest proaktive i deres arbejde med miljø, socialt ansvar og god selskabsledelse. På samtlige punkter blev Novo Nordisk årets vinder.

Gennem de sidste 10 år har Novo Nordisk mere end fordoblet sit salg, samtidig med at energiforbruget, vandforbruget og CO<sub>2</sub>-emissionerne fra produktionen er faldet. Målet er at fortsætte med at afkoble vækst i produktionen fra miljøpåvirkningen.

Det langsigtede mål er at reducere (i absolutte tal) de produktionsrelaterede CO<sub>2</sub>-emissioner med 10% over en 10-årig periode til 2014. Dette mål har tvunget organisationen til at tænke kreativt, udforske alle muligheder for energibesparelser og udvikle en solid forretnings-case.

## Ingen tillid, ingen forretning!

Dette arbejde er affødt af mødet med store udfordringer. I tidens løb har Novo Nordisk lært, hvordan man tager vanskelige spørgsmål som genmodifikation, dyreforsøg, etik i forskningen og adgang til behandling og vender dem til muligheder ved at gå i dialog med interessenterne.

"'Vi behandler alle med respekt' er en af grundsætningerne i Novo Nordisk Way. Den understreger, hvor vigtigt det er at opretholde gode relationer





Novo Nordisks største fabrik ligger i Kalundborg og er et eksempel på bæredygtig vækst i praksis.

med interessenterne. Sådan vinder man deres tillid og respekt. Vi ønsker at blive respekteret for at sætte patienterne i centrum, for at være førende inden for bæredygtighed og for at være en foretrukket arbejdsplads med et stærkt omdømme,” siger Lise Kingo.

I takt med at Novo Nordisk fortsat leverer stabile vækstrater på trods af den økonomiske afmatning, tiltrækker virksomheden sig større opmærksomhed. Transparent opfølgning og rapportering om resultaterne vil vedblive at være vigtige redskaber til at vinde omverdenens tillid. “Vi skal gøre, hvad vi siger,” forklarer Lise Kingo. “Der er stadig større myndighedskrav til lægemiddelvirksomheder om at leve op til love og regler for kliniske forsøg, patientsikkerhed, produktkvalitet og forretningsetik. Og virksomhederne skal kunne dokumentere, hvordan de selv og deres leverandører efterlever reglerne. Derfor er det afgørende, at alle Novo Nordisk-medarbejdere forstår og efterlever de værdier, som virksomheden er bygget på, herunder princippet om den tredobbelte bundlinje.”

#### Sundhed for alle

Ulige adgang til behandling er et globalt problem. Og det forventes, at lægemiddelvirksomhederne er med til at sikre patienternes adgang til ordentlig behandling og til lægemidler, som er til at betale. Novo Nordisks globale programmer Changing Diabetes® og Changing Possibilities in Haemophilia® udstikker de overordnede rammer for virksomhedens indsats for at forbedre adgangen til behandling suppleret med donationer til Verdensdiabetesfonden og Novo Nordisk Haemophilia Foundation.

På bare én generation er diabetes blevet en global epidemi, og situationen er uholdbar. I dag lever 80% af alle diabetikere i lav- og mellemindkomstlande, som tilsammen kun bruger 20% af verdens samlede sundhedsudgifter. Tilvæksten i antallet af diabetikere er særlig stor i Sydøstasien og Afrika, og diabetes rammer unge mennesker i deres mest produktive alder – selv børn og teenagere.

“Over for en så stor udfordring må der tages modige skridt. Vi har besluttet at sætte mere skub i vores indsats for at nå ud til mennesker med diabetes, især dem i lav- og mellemindkomstlande, og derfor har vi nu sat et ambitiøst langsigtet mål – Changing Diabetes® 40by20. Det indebærer, at vi vil levere medicinsk behandling til anslået 40 mio. mennesker i 2020. Det er en fordobling i forhold til 2011, som vi har sat som udgangspunkt.

Novo Nordisk har det største produkt-sortiment inden for diabetesbehandling, fra human insulin til de mest avancerede moderne behandlinger. Det betyder, at vi kan levere behandling til alle patientgrupper, både lav- og højindkomstgrupper i såvel rige som fattige lande. Med vores produkter, globale tilstedeværelse og stærke partnerskaber ønsker vi at ændre kursen på diabetes på en bæredygtig måde.”

“Vi kan kun opfylde vores ambition, hvis vi går efter både volumenvækst og værdivækst,” understreger Lise Kingo. Kina og International Operations-regionen vil være nøglen til at nå 40by20-målet. “Vi fokuserer på otte strategiske markeder i International Operations, hvor behovet og potentialet er størst: Algeriet, Argentina, Australien, Brasilien, Indien, Mexico,

Rusland og Tyrkiet. Vi gør også en ekstra indsats i de lande, som Novo Nordisk har valgt som sine ‘NextSix’ markeder: Columbia, Egypten, Indonesien, Malaysia, Vietnam og Ukraine.

I de sidste 10 år har vi sammen med vores partnere arbejdet på at overvinde de barrierer, der forhindrer adgang til diabetesbehandling i verdens fattigste lande, gennem vores donationer til Verdensdiabetesfonden, vores prispolitik, oplysningskampagner og undervisning af læger og patienter. Og vi har lært meget. Vi har også indset, at der skal mere til, hvis vi vil opnå større resultater.

For det første må vi sikre, at vores billige insulin når frem til patienterne,” forklarer Lise Kingo. “Vores prispolitik er et attraktivt tilbud, men det er ikke tilstrækkeligt.” Novo Nordisk går derfor nye veje for at udvikle en ny forretningsmodel, der kan nå ud til mennesker, som lever i bunden af verdens økonomiske pyramide. I Kenya, Nigeria og Indien eksperimenteres med nye typer partnerskaber og distributionskanaler for at sikre, at produkterne når ud til mennesker i byer og på landet. Og ved at trykke detailprisen på emballagen forsøger vi at undgå, at der lægges på prisen eller svindles med produkter undervejs.

“For det andet skal vi forbedre sundhedstilbuddene. I mange lav- og mellemindkomstlande er der alt for få uddannede diabeteslæger og -sygeplejersker til at tage sig af det stigende antal diabetikere, ikke mindst uden for byerne. En praktiserende læge får i gennemsnit to dages undervisning i diabetes i løbet af hele sin uddannelse.

FORTSÆTTES ►

## 20 år med bæredygtighed

For 20 år siden inviterede Novo Nordisk for første gang en række kritiske interessenter indenfor for at finde ud af, hvordan man kunne imødekomme deres forventninger uden at gå på kompromis med forretningsmålene. Bogen *20 years in the business of sustainability* fortæller om Novo Nordisks rejse – om erfaringerne og om de udfordringer, der venter forude på vejen mod en bæredygtig virksomhed.

En af de vigtigste læringer handler om at komme i dialog med interessenter, så man kan forstå deres prioriteringer, skabe fælles læring og finde fælles løsninger på de store problemer.

Bogen blev udgivet i anledning af FN-konferencen om bæredygtig udvikling, RIO+20, som fandt sted i Rio de Janeiro i juni 2012. Repræsentanter fra Novo Nordisk var blandt de mere end 50.000 mennesker, der deltog side om side med verdens ledere, som mødtes for at drøfte og finde løsninger på de store globale spørgsmål og pege mod en mere bæredygtig

fremtid. Ved konferencen var Novo Nordisk medarrangør af en begivenhed under temaet ‘Next Generation Living’. Arrangementet handlede om en af de nye udfordringer, nemlig forbindelsen mellem sundhed og bæredygtighed. “Set i dette lys var vi især glade for at se, at forebyggelse, diagnosticering og behandling af ikke-smitsomme sygdomme som diabetes blev nævnt som en prioritet i det endelige FN-dokument om bæredygtighed. Lige så vigtigt er det, at man nu har inviteret erhvervslivet med i arbejdet for at finde løsninger på de globale problemer. Novo Nordisk er blevet opfordret til at gå sammen med andre af verdens førende på området i FN’s arbejde med at definere en række globale mål for bæredygtighed. Partnerskaber bliver nøglen til det hele, og vi glæder os til at tage del i dette arbejde,” siger Lise Kingo.

Konferencen markerede 20-års-dagen for Earth Summit i Rio i 1992 – et vendepunkt, som satte miljøet på den internationale politiske dagsorden. For Novo Nordisk blev det også begyndelsen på virksomhedens engagement i bæredygtighed.

Steno Diabetes Center har i mange år støttet uddannelse af læger i Kina, Brasilien og Indien. Nu er tiden kommet til at øge den indsats gennem et nyt undervisningskoncept, der går ud på at uddanne flere til at lære fra sig,” forklarer Lise Kingo.

Endelig vil virksomheden sætte fokus på den kommende generation. Lise Kingo forklarer: “Hvis vi virkelig vil knække kurven, skal vi sætte ind over for kvinder og børn. Halvfems år efter opdagelsen af insulin er der stadig børn, som dør, fordi de ikke har adgang til diagnosticering og behandling. Vi vil fortsat levere gratis insulin og støtte til børn med type-1 diabetes, deres familier og behandlere gennem programmet Changing Diabetes® in Children. Vi sætter også ind over for diabetes under graviditet, som f.eks. i Sydøstasien rammer op til 16–20% af alle gravide kvinder. Det kan give komplikationer under graviditet og fødsel, og både mor og barn har øget risiko for at udvikle diabetes senere i livet. Vi arbejder på at forbedre diagnosticering, behandling og opfølgning over for kvinder med svangerskabsdiabetes i Nicaragua, Indien og Colombia. Et andet projekt handler om meget tidlig forebyggelse – nemlig allerede inden fødslen. Det sker ved at skabe bedre viden om sundhed hos unge par i Malaysia, som er ved at stifte familie.”

Det er alfa og omega for en god behandling af diabetes, at patienten selv kan kontrollere sin tilstand med støtte fra behandlere. “Vores evne til at opnå bedre behandlingsresultater og forbedret livskvalitet afhænger derfor af, at vi forstår patienternes behov. I 2012 færdiggjorde vi de to største globale undersøgelser nogensinde, der afdækker de psykosociale forhold for mennesker med henholdsvis diabetes og hæmofili, og som også omfattede deres familiemedlemmer og

behandlere. Næste skridt er at omsætte denne indsigt til forbedringer inden for behandling og egenomsorg i samarbejde med globale og lokale partnere.”

#### Resultater skabes af engagerede mennesker

Medarbejderne i Novo Nordisk har et fælles mål i at skabe bedre liv for mennesker med diabetes, hæmofili og andre kroniske sygdomme. Princippet om at sætte patienten i centrum begynder i laboratoriet og fortsætter gennem den kliniske udvikling og hele produktions- og distributionskæden og videre ud til patienterne.

“Resultater skabes af engagerede mennesker. Derfor skal der være overensstemmelse mellem personlige værdier og de værdier, som gælder på arbejdspladsen. De, der vælger at arbejde for Novo Nordisk, gør det som oftest, fordi de ser en mulighed for at bruge deres talenter på en måde, som virkelig kan gøre en forskel for andre mennesker,” siger Lise Kingo. “Vi kalder det karrierer, der ændrer liv.”

Novo Nordisk ansætter over 5.000 nye medarbejdere om året, og det er derfor vigtigere end nogensinde, at Novo Nordisk Way efterleveres.

“Gennem de sidste 10 år har vi fokuseret på at skabe et mangfoldigt og rummeligt arbejdsmiljø. Mangfoldighed fremmer motivation, konkurrencelyst og innovation,” siger Lise Kingo, der ikke lægger skjul på, at hun gerne ser, at Novo Nordisk bliver en endnu mere mangfoldig og inkluderende arbejdsplads.

#### Dokumenteret værdiskabelse

Den tredobbelte bundlinje er en kilde til stolthed hos medarbejderne, mens den eksterne anerkendelse har været med til at sikre virksomhedens omdømme og interessenternes tillid i en udfordrende tid.

“Vi vil sætte endnu mere ind for at blive en bæredygtig virksomhed, og gennem ‘Blueprint for Change’-programmet vil vi dokumentere, hvordan disse aktiviteter skaber værdi for forretningen, samfundet og patienterne,” siger Lise Kingo.

Det supplerer den integrerede årsrapportering med indgående casestudier om værdiskabelse i forskellige dele af forretningen. Det seneste i rækken af casestudier om, hvordan virksomheden ændrer kursen på diabetes i forskellige forretningsmiljøer – herunder Kina, USA og Bangladesh – handler om forretningsmuligheder i Indonesien, som er et af Novo Nordisks nye strategiske markeder.

Casestudierne viser, hvordan værdi kan dokumenteres og opgøres både finansielt og med en bredere målestok, samt hvordan denne værdi kan udnyttes og forøges for Novo Nordisk og virksomhedens interessenter. I Bangladesh blev der f.eks. indgået et strategisk partnerskab med en patientorganisation, hvilket gav en mere effektiv udbredelse af og tilgang til Novo Nordisks differentierede prispolitik. Det indebærer bedre behandlingstilbud for landets over 8 mio. diabetikere, foruden stærkere forbindelser og øget salg til virksomheden.

“Vores metode er blevet brugt som eksempel på en ‘shared value’-tankegang. Det er et nyt og interessant perspektiv, som vi tror kan inspirere andre virksomheder til en mere strategisk indsats inden for bæredygtighed. Det taler et forretningsprog og viser en positiv og enkel fremgangsmåde,” siger Lise Kingo. “Vi mener dog, at det handler om mere end konkurrencedygtighed. Vores tilgang til forretningen går efter langsigtet, bæredygtig værdiskabelse i et større perspektiv. Patientens trivsel er vores endelige mål.”

## changing diabetes®

### 365 dage om året

Novo Nordisks medarbejdere deltog på Verdensdiabetesdagen i aktiviteter, der skal skabe opmærksomhed om diabetes, effektiv behandling og forebyggelse. Det er en indsats, der foregår hver dag året rundt i form af globale programmer og lokale initiativer og ofte i samarbejde med eksterne partnere. Novo Nordisks Changing Diabetes® programmer fokuserer på behovet for bedre adgang til effektiv behandling for mennesker med diabetes overalt i verden. Læs mere på [novonordisk.com/about\\_us/changing-diabetes/CD\\_programmes.asp](http://novonordisk.com/about_us/changing-diabetes/CD_programmes.asp).



Verdensdiabetesdagen 2012: Deltagere danner en levende blå cirkel – det internationale symbol for ‘unite for diabetes’-kampagnen – rundt om uafhængighedsmonumentet El Ángel i Mexico City.

I det nuværende økonomiske landskab kan det i nogle markeder blive nødvendigt helt at undlade at lancere nye produkter.

# Alle muligheder rummer en **RISIKO**

Når investorer og finansanalytikere begynder at se sort på fremtiden, stiger efterspørgslen efter medicinalaktier. Det skyldes, at lægemiddelindustrien af mange betragtes som en sikker havn i krisetider. Der er jo brug for medicin både i gode og i dårlige tider. Men hvis man tror, at lægemiddelindustrien stort set er risikofri, må man tro om igen. Eller spørg Jesper Brandgaard, koncernøkonomidirektør og formand for Novo Nordisks Risk Management Board.

“Hvis man ser på den globale økonomiske udvikling i et langsigtet perspektiv, er det forståeligt, hvorfor mange betragter medicinalaktier som relativt sikre i forhold til andre brancher,” siger Jesper Brandgaard. “Hvis man kaster blikket uden for Europa og Nordamerika, er der mange lande, hvor der ikke blot er økonomisk vækst på trods af den finansielle uro i verden, men hvor man også bruger en stadig større del af bruttonationalproduktet på sundhedssektoren. Det vil sige, at den globale efterspørgsel efter lægemidler og viljen og evnen til at betale for de nyeste og bedste behandlinger vokser.”

Det betyder ikke, at lægemiddelindustrien er immun over for de økonomiske problemer i verden. Langt fra, understreger Jesper Brandgaard: “I Europa, f.eks., gør konjunkturedgangen, at regeringer i flere lande finder nye måder at begrænse de offentlige udgifter på, herunder nedbringe udgifterne til medicin ved at presse priserne og

begrænse patienternes adgang til nye produkter. Og det tror jeg ikke vil ændre sig i overskuelig fremtid. Det giver en væsentlig risiko for os, når vi lancerer et nyt produkt som f.eks. Tresiba®, vores nye generation af basal insulin med ultralang virkningsvarighed. På trods af fordelene for patienterne og de dokumenterede sundhedsøkonomiske fordele skal vi kæmpe hårdt for at opnå det, vi anser for at være en fair pris. I nogle lande vil vi måske endda være nødt til at tage den tunge beslutning helt at undlade at lancere Tresiba®, hvis vi ikke kan blive enige om prisen.”

Jesper Brandgaard bemærker, at der med lanceringen af Tresiba® (insulin degludec), der nu er godkendt i EU og Japan, i mange lande vil være tre generationer af Novo Nordisks insulinprodukter på markedet: i lavprisklassen de traditionelle humane insuliner, i mellemprisklassen de moderne insuliner, som giver flere fordele for patienterne, og endelig Tresiba®, som

giver endnu flere fordele og koster mest. “Det er vigtigt at gøre sig klart, at insulinmarkedet er et højvolumenmarked med lave priser i forhold til mange andre lægemidler,” siger Jesper Brandgaard. “Selv med de bedste insulinprodukter er udgifterne til daglig behandling meget beskedne. Jeg er klar over, at det er svære økonomiske tider, men hvis regeringerne ikke vil betale for de ekstra fordele ved et nyt produkt som Tresiba®, håber jeg, at de vil give deres borgere mulighed for at gøre det. Jeg er overbevist om, at mange mennesker er villige til selv at betale forskellen, hvis de har mulighed for det.”

Jesper Brandgaard understreger, at der nu med Tresiba® og Ryzodeg® (insulin degludec/insulin aspart) er mulighed for at opgradere to tredjedele af det globale insulinmarked opgjort i værdi. Disse produkter repræsenterer Novo Nordisks største vækstpotentiale i de kommende år

**FORTSÆTTES ►**

– og dermed også den største risiko, hvis lanceringen ikke lykkes.

“Sådan er det nu engang: Alle muligheder rummer en risiko,” siger Jesper Brandgaard. “Jeg ville være mere bekymret, hvis vi ikke hele tiden var i stand til at skabe nye muligheder – hvis vores forskere af en eller anden grund løb tør for ideer til nye og bedre produkter. Men det er der heldigvis ikke noget, der tyder på.”

Han fremhæver pipelineprodukter som IDegLira, semaglutid og FIAsp, som potentielt kan give nye muligheder både for mennesker med diabetes og for Novo Nordisk (læs mere på s. 30–31). Desuden er der nye hæmofilipreparater på vej, og det samme gælder udviklingen af liraglutid til behandling af svær overvægt. Den forretningsmæssige risiko i forbindelse med sidstnævnte har ændret sig i løbet af det sidste års tid, bemærker Jesper Brandgaard:

“Den godkendelsesmæssige risiko er blevet mindre, mens den kommercielle risiko er blevet større. For bare få år siden mente mange, at det praktisk taget ville være umuligt at opnå FDA-godkendelse af nye lægemidler til behandling af fedme. Ikke desto mindre godkendte FDA i 2012 to af den type produkter. Det opfattes af mange som et tegn på, at myndighederne er ved at skifte holdning til medicinsk fedmebehandling på grund af de enorme problemer, fedme forårsager. Men når vi så ser på, hvordan det første af disse produkter har klaret sig efter sin lancering, er det klart, at godkendelse ikke er ensbetydende med øjeblikkelig kommerciel succes. Udbredelsen af dette produkt har indtil videre været meget begrænset. Det viser efter min mening, at den kommercielle risiko, der knytter sig til lægemidler til behandling af fedme, er højere, end vi hidtil har antaget.”

### **Konkurrence på markedet for diabetesbehandling**

Med Novo Nordisks andel på tæt ved 50% af det globale insulinmarked og med GLP-1-produktet Victoza® som den primære vækstmotor i 2012 kan det medføre nye risici for virksomheden, hver gang konkurrenterne gennemfører nye tiltag på insulin- og GLP-1-markedet. Jesper Brandgaard nævner nogle forhold, han er særlig opmærksom på:

“Patenterne på insulin glargin (Sanofis langtidsvirkende insulin) udløber i 2014 i EU og i 2015 i USA. Det betyder, at hovedparten af segmentet for langtidsvirkende moderne insuliner bliver åbent for producenter af biosimilars. Det skal også nævnes, at Lilly har en ny, langtidsvirkende insulin i fase 3, der også vil konkurrere med Tresiba® i dette segment, hvis den bliver godkendt.”

På GLP-1-markedet udvikler flere virksomheder i øjeblikket nye produkter, men det er stadig for tidligt at vurdere de potentielle kommercielle risici i forhold til Victoza® på længere sigt.

“Lige nu følger vi nøje exenatid, der er det GLP-1-produkt, som Bristol-Myers Squibb – BMS – og AstraZeneca nu sælger, efter at BMS overtog Amylin,” forklarer Jesper Brandgaard. “Jeg er overbevist om, at Victoza® med sin enestående profil vil sikre førerpositionen for vores produkt. Men BMS har betalt en betydelig pris for dette Amylin-produkt og presser på med en stor salgsstyrke for at gøre det til en succes, så de vil helt sikkert have en vis indvirkning på markedet.”

### **Truslen fra biosimilars?**

I de senere år har der været mange spekulationer om, hvor stor en risiko biosimilars udgør for Novo Nordisk. Biosimilars er produkter, som er sammenlignelige, men ikke identiske med de originale biologiske lægemidler. På

markedet for humant væksthormon har biosimilars ført til et pres på priserne i nogle markeder. Og efter at patenterne på NovoSeven® er udløbet på mange markeder, er der lanceret biosimilarversioner i Rusland og Iran.

“Myndighedskravene for at få et komplekst molekyle som faktor VIIa, som er det aktive molekyle i NovoSeven®, godkendt i Europa, USA og Japan er meget omfattende, så jeg opfatter ikke producenter af biosimilars som en alvorlig trussel på disse markeder,” siger Jesper Brandgaard. “Konkurrencen vil primært komme fra etablerede producenter som f.eks. Baxter og Bayer, der er i gang med at udvikle deres egne versioner af faktor VIIa. Men vi vil blive ved med at forbedre vores produkt med nye formuleringer og bedre injektionssystemer, så vi kan bevare vores konkurrencemæssige forspring.”

På insulinmarkedet er konkurrencen fra biosimilars ikke et nyt fænomen for Novo Nordisk. Der har igennem årtier i visse lande været lokale insulinproducenter, og det vil der blive ved med at være, men deres forsøg på at slå igennem internationalt er indtil videre slået fejl.

Insulinmarkedet er helt forskelligt fra markedet for andre biologiske lægemidler, minder Jesper Brandgaard om: “Insulinmarkedet er et højvolumenmarked med lave priser, så det er ikke lige så interessant for producenter af biosimilars som andre biologiske lægemidler. Selv når nogle af de moderne insuliner går af patent, vil det være meget svært for producenter af biosimilars at opnå de stordriftsfordele, som de etablerede insulinproducenter har. For at få succes skal en ny producent med globale ambitioner desuden kunne levere produkterne i avancerede pensystemer, hvilket kræver yderligere startinvesteringer og forøger de samlede produktionsomkostninger.” [Oplysninger om udløbsår for patenterne på Novo Nordisks vigtigste produkter kan ses på s. 99.](#)

# Oversigt over risici

Hovedtyperne af risici, der potentielt kan påvirke Novo Nordisk, er beskrevet nedenfor. Mange af dem gælder generelt for lægemiddelvirksomheder. For nogle af de specifikke risici henvises der til noter i koncernregnskabet.

## Markedsrisici

De vigtigste markedsrisici, der kan påvirke Novo Nordisk, omfatter:

- Negativ effekt på salget som følge af statslige pris- og tilskudsreformer. Sådanne reformer gennemføres på markederne i Europa, Kina og USA, som alle er primære markeder for Novo Nordisk.
- Nye produkter fra etablerede konkurrenter.
- Øget konkurrence fra producenter af biosimilars på vigtige markeder.

Endvidere kan politisk uro eller krig i visse lande i International Operations-regionen (se s. 35–36) udgøre en risiko for Novo Nordisks forretning i varierende tidsrum.

## Forsinkede eller fejlslagne pipelineprodukter

Udvikling af et nyt lægemiddel er dyr og kan tage mere end 10 år. Udviklingsprocessen omfatter en lang række ikke-kliniske afprøvninger og kliniske studier samt en omfattende myndighedsgodkendelsesproces, herunder godkendelse af produktionsanlæg. I dette forløb kan der opstå forhindringer, som kan forsinke udviklingen af en potentiel produkt-kandidat og medføre betydelige ekstraomkostninger. I nogle tilfælde er det nødvendigt helt at opgive den potentielle produktkandidat.

Novo Nordisks erfaring viser, at der er mindre end 35% chance for, at en diabetesproduktkandidat i fase 1 af det kliniske udviklingsforløb opnår markedsføringstilladelse, mens chancen stiger til omkring 40% for produkter i fase 2-studier og til omkring 70% for produkter i fase 3-studier. Selv da er det dog fortsat meget usikkert, hvorvidt produktet opnår myndighedsgodkendelse, og i givet fald hvornår.

## Leveringsafbrydelser

Driftsforstyrrelser og driftsnedbrud i et af virksomhedens vitale produktionsanlæg eller hos en hovedleverandør kan påvirke produktionen negativt og kan medføre, at medarbejdere kommer til skade, eller at infrastruktur ødelægges. For at imødegå denne risiko er der sørget for brandhæmmende indretninger, alarmer og brandinstruktioner, der foretages årlige inspektioner, og der

er reserveanlæg samt sikkerhedslagere. For at sprede risikoen geografisk og optimere omkostningsstrukturen og forsyningslogistikken har Novo Nordisk etableret produktionskapacitet på fem kontinenter.

## Sikkerheds- og kvalitetsproblemer

Der kan opstå problemer med kvaliteten og sikkerheden, f.eks. hvis en fabrik ikke bliver godkendt, hvis et produkt ikke produceres i overensstemmelse med specifikationerne, eller hvis der efter længere tids brug af et produkt opstår bivirkninger, som ikke blev opdaget i de kliniske studier. Novo Nordisk håndterer proaktivt sådanne risici gennem et globalt kvalitetssystem, som især har til formål at minimere risici i forhold til patientsikkerhed og produktkvalitet. Kvalitetssikringssystemet tilstræber efterlevelse af alle myndighedskrav og omfatter standardprocedurer, kvalitetsauditering, planer for kvalitetsforbedringer og systematiske evalueringer, som foretages af den øverste ledelse. [Oplysninger om Novo Nordisks tilbagetrækning af produkter i perioden 2008–2012 findes på s. 13 og 100.](#)

## Finansielle risici

Novo Nordisks primære finansielle risici vedrører valutakurser og skattesager.

Novo Nordisks rapporteringsvaluta og funktionelle valuta er den danske krone, som er tæt forbundet med den europæiske euro inden for et snævert spænd på  $\pm 2,25\%$ . Størstedelen af virksomhedens salg gennemføres dog i amerikanske dollars, europæiske euro, kinesiske yuan, japanske yen og britiske pund. Valutarisici er derfor virksomhedens største finansielle risiko, og betydningen af denne risiko er vokset, i takt med at størrelsen af de internationale markeder og andelen af salg i forskellige valutaer er vokset.

For at styre denne risiko afdækker virksomheden forventede fremtidige pengestrømme i udvalgte nøglevalutaer. [Yderligere oplysninger om, hvordan disse risici styres, findes i note 4.3 og 4.4 på s. 76–80.](#)

I en global virksomhed kan der opstå tvister med skattemyndighederne om interne afregningspriser. Det er Novo Nordisks politik at forfølge et konkurrencedygtigt skattemiveau, dvs. på eller under gennemsnittet for sammenlignelige virksomheder, på en ansvarlig måde. Det betyder, at virksomheden betaler relevante skatter i jurisdiktioner, hvor forretningsaktiviteten genererer overskud.

For at styre skattemæssige usikkerheder har Novo Nordisk indgået flerårige aftaler med skattemyndighederne i nøgle-

markeder. [Oplysninger om virksomhedens skattebetalinger i 2012 kan ses på s. 67.](#)

## Forretningsetiske og juridiske risici

De vigtigste risici inden for dette område er brud på forretningsetik samt patentsager.

Lægemiddelvirksomheder er stramt reguleret i mange henseender, bl.a. med hensyn til anprisning af produkter og samarbejdet med læger og andet sundhedspersonale. For at minimere risikoen for at overtræde sådanne bestemmelser har Novo Nordisk gennem de sidste 10 år styrket sine globale og regionale programmer for forretningsetisk adfærd. Global styring, en politik for forretningsetik og globale procedurer for forretningsetik foruden omfattende undervisningsprogrammer og tests for medarbejderne, nøje overvågning af resultater, rapporteringskrav og auditeringer har til formål at begrænse de forretningsetiske risici.

I juni 2011 indgik Novo Nordisk forlig med det amerikanske justitsministerium om afslutning af to civile søgsmål vedrørende påstået ulovlig markedsføring af NovoSeven®. Som led i forliget betalte Novo Nordisk i alt 25 mio. amerikanske dollars, men afviste at have foretaget sig noget ulovligt. Ud over det økonomiske forlig vedrørende markedsføring af NovoSeven® i USA indgik Novo Nordisks amerikanske dattervirksomhed som led i forligsaftalen med det amerikanske justitsministerium en femårig integritetsaftale (Corporate Integrity Agreement) med generalinspektøren for USA's sundhedsministerium. I henhold til denne aftale har den amerikanske dattervirksomhed udvidet sit i forvejen omfattende complianceprogram med en række yderligere rapporteringsprocedurer og andre procedurer.

Beskyttelse af immaterielle rettigheder i form af patenter er et meget vigtigt redskab for at fremme innovation og stimulere langsigtet økonomisk vækst og jobskabelse. Novo Nordisks forretningsmodel er baseret på udvikling af nye, innovative produkter, og når virksomheden gør nye betydelige opdagelser, søger den typisk at patentere dem. Risici i forbindelse med immaterielle ejendomsrettigheder opstår, hvis en regering f.eks. ikke respekterer patenters gyldighed eller ikke er i stand til at opretholde patentrettigheder, eller hvis en konkurrent kræver et Novo Nordisk-patent eller anfægter dets gyldighed.

Oplysninger om Novo Nordisks risikopolitik og risikostyringsproces findes på [novonordisk.com/about\\_us/corporate\\_governance/risk\\_management.asp](http://novonordisk.com/about_us/corporate_governance/risk_management.asp).

# Aktier og kapitalstruktur

**Novo Nordisk har to aktieklasser, A-aktier og B-aktier. Alle A-aktierne ejes af Novo A/S, som er en 100%-ejet dattervirksomhed af Novo Nordisk Fonden. Novo Nordisks B-aktier er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen og på New York Stock Exchange i form af American Depositary Receipts (ADR'er). Novo Nordisk søger gennem åben og proaktiv kommunikation at skabe grundlaget for en retvisende og effektiv kursdannelse på Novo Nordisks B-aktier.**

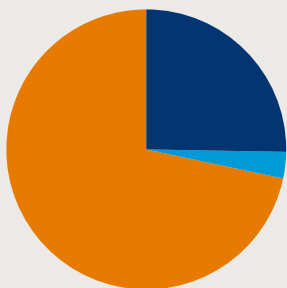
## Aktiekapital og ejerforhold

Novo Nordisks samlede aktiekapital på 560.000.000 kr. er fordelt på en A-aktiekapital på nominelt 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på nominelt 452.512.800 kr., hvoraf Novo Nordisk A/S og dets 100%-ejede dattervirksomheder pr. 31. december 2012 ejede egne aktier svarende til nominelt 17.416.676 kr. Novo Nordisks A-aktier er ikke børsnoteret og ejes af Novo

### Sammensætning af aktionærer

% af aktiekapitalen (% af stemmerne)

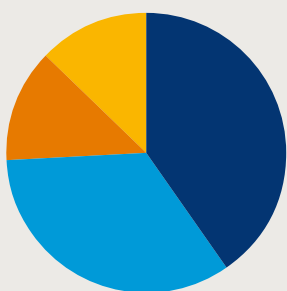
- Novo A/S, Bagsværd, Danmark 25,5% (73,5%)
- Novo Nordisk A/S 3,1% (0,0%)
- Øvrige 71,4% (26,5%)



### Geografisk fordeling af aktionærer<sup>1</sup>

% af aktiekapital

- Danmark 40,4%
- Nordamerika 34,0%
- Storbritannien 12,9%
- Øvrige 12,7%



1. Beregnet ud fra aktionærernes hjemland.

A/S, som er et unoteret dansk aktieselskab ejet 100% af Novo Nordisk Fonden. Novo Nordisk Fonden har to formål: at udgøre et stabilt fundament for den erhvervs-mæssige og forskningsmæssige virksomhed, som drives af selskaberne i Novo Gruppen (hvoraf Novo Nordisk er det største), og at yde støtte til videnskabelige og humanitære formål. For yderligere information om aktiekapitalen henvises til note 4.1 på s. 75–76. I henhold til Novo Nordisk Fondens vedtægter kan A-aktierne ikke sælges. Novo A/S ejede desuden pr. 31. december 2012 B-aktiekapital svarende til nominelt 35.312.800 kr. Hver A-aktie (med en nominal værdi på 1 kr.) giver 1.000 stemmer, og hver B-aktie (med en nominal værdi på 1 kr.) giver 100 stemmer. Novo A/S råder over 25,5% af den samlede aktiekapital og kontrollerer 73,5% af stemmerne på generalforsamlingen – eksklusive Novo Nordisks beholdning af egne aktier.

Novo Nordisks B-aktier handles i enheder a 1 kr., og forholdet mellem Novo Nordisks B-aktier og ADR'er er 1:1. B-aktierne er ihænde-haverpapirer, men kan efter anmodning noteres på navn i selskabets ejerbog. Da B-aktierne er ihænde-haverpapirer, foreligger der ingen officiel opgørelse over deres placering. På baggrund af kendte informationer om selskabets aktionærforhold pr. 31. december 2012 anslås Novo Nordisks aktier at være fordelt som vist i diagrammerne her på siden. Pr. 31. december 2012 udgjorde noterede B-aktier i frit omløb, eksklusive Novo A/S' aktiebeholdning og beholdningen af egne aktier, 88,3%.

## Kapitalstruktur

Novo Nordisks bestyrelse og koncern-direktionen finder, at den nuværende kapital- og aktiestruktur er hensigtsmæssig for aktionærene og virksomheden, da den giver strategisk fleksibilitet til at forfølge Novo Nordisks vision og samtidig sikrer en god balance mellem den langsigtede værdiskabelse for aktionærene og et konkurrencedygtigt udbytte for aktionærene på kort sigt. I tilfælde af overskydende kapital efter finansiering af organiske vækstmuligheder og potentielle virksomhedsovertagelser vil Novo Nordisk typisk tilbagebetale overskydende kapital til investorerne. Novo Nordisks udbytteandel svarer til gennemsnittet i lægemiddelindustrien og suppleres med aktietilbagekøbsprogrammer. Som vedtaget på generalforsamlingen i 2012 blev der i april 2012 gennemført en nedsættelse af B-aktiekapitalen svarende til ca. 3,4% af den samlede aktiekapital gennem annullering af egne aktier. Det betyder, at Novo Nordisk fortsat kan tilbagekøbe aktier uden at overskride grænsen for den samlede beholdning af egne aktier på 10% af den samlede aktiekapital. Novo

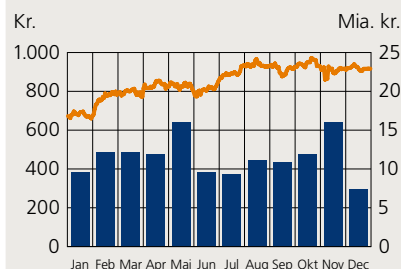
Nordisk har i de forløbne 12 måneder siden offentliggørelsen af årsregnskabet for 2011 tilbagekøbt aktier til en værdi af 12 mia. kr., hvilket er på linje med tilbagekøbsprogrammet gennemført i den foregående 12-måneders periode.

Aktietilbagekøbsprogrammet har siden 2008 primært været gennemført i henhold til bestemmelserne i Europa-Kommissionens forordning nr. 2273/2003 af 22. december 2003 (den såkaldte Safe Harbour Regulation). I dette program udpeger Novo Nordisk finansielle institutioner som lead managers til at gennemføre en del af aktietilbagekøbsprogrammet uafhængigt af og uden indflydelse fra Novo Nordisk.

For de næste 12 måneder har Novo Nordisk besluttet at gennemføre et nyt aktietilbagekøbsprogram med en forventet samlet tilbagekøbsværdi af B-aktier svarende til en kontantværdi på op til 14 mia. kr. Novo Nordisk forventer at gennemføre størstedelen

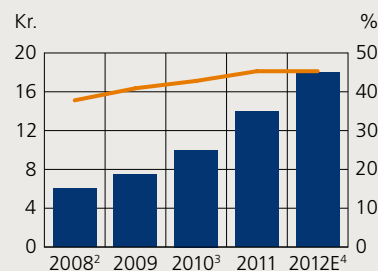
### Kursudvikling og månedlig omsætning af Novo Nordisks B-aktier på NASDAQ OMX Copenhagen i 2012

- Lukkekurs på Novo Nordisks B-aktie (venstre)
- Omsætning af B-aktier (højre)



### Udbyttebetaling og udbytteandel

- Årets udbytte pr. aktie (venstre)
- Udbytteandel<sup>1</sup> (højre)



1. Årets udbytte som procent af årets resultat.
2. Justeret for omkostninger relateret til afvikling af inhalerbare diabetesprojekter.
3. Justeret for effekt af frasalg af aktier i ZymoGenetics.
4. Foreslået udbytte for regnskabsåret 2012.

af det nye aktietilbagekøbsprogram i henhold til Safe Harbour Regulation.

Bestyrelsen vil på generalforsamlingen i 2013 foreslå en yderligere reduktion af B-aktiekapitalen svarende til ca. 1,8% af aktiekapitalen gennem annullering af 10 mio. stk. egne aktier. Efter gennemførelsen af aktiekapitalreduktionen vil Novo Nordisks aktiekapital beløbe sig til 550.000.000 kr. fordelt på en A-aktiekapital på 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på 442.512.800 kr.

### Betinget aktieprogram i 2013

I 2013 er det 90 år siden, at de første diabetespatienter blev behandlet med insulin fra den virksomhed, der nu er Novo Nordisk. For at markere dette vil virksomhedens medarbejdere få tilbudt 20 betingede aktier. Programmet omfatter alle medarbejdere ansat pr. 1. januar 2013, med undtagelse af medarbejdere i de separat opererende dattervirksomheder NNE Pharmaplan og NNIT. En betinget aktie giver ret til at modtage én Novo Nordisk B-aktie vederlagsfrit den 1. april 2016 på betingelse af fortsat ansættelse samt en gennemsnitlig årlig omsætningsvækst på mindst 5% opgjort i kroner i perioden 2012–2015.

Det anslås, at der vil blive brug for 474.000 aktier til programmet. Omkostningerne til programmet – omkring 440 mio. kr. – vil blive amortiseret over perioden 1. januar 2013 til 1. april 2016. Der vil ikke blive udbetalt udbytte på de betingede aktier, og ejerne har ikke stemmeret, før de betingede aktier konverteres til aktier i 2016.

### Udviklingen i aktiekursen

Kursen på Novo Nordisk-aktien steg med 39% fra lukkekursen i 2011 på 660 kr. pr. aktie til en lukkekurs på 916,50 kr. pr. 31. december 2012.

Udviklingen i aktiekursen afspejler Novo Nordisks førende position på det voksende marked for diabetesbehandling kombineret med fortsatte forbedringer i bruttomarginen og lovende fremskridt inden for forskning og udvikling (se s. 8 for yderligere detaljer om driftsresultater og s. 30–31 om udviklingen i Novo Nordisks forsknings- og udviklingsprojekter).

Den samlede markedsværdi af Novo Nordisks B-aktier, eksklusive egne aktier, var 399 mia. kr. ved udgangen af 2012.

### Udbyttebetaling

Som det fremgår af diagrammet på s. 44, har Novo Nordisk løbende øget såvel udbytteandel som -betaling gennem de sidste fem år. Udbyttet for 2011, som blev udbetalt i marts 2012, var 14 kr. pr. aktie a 1 kr.

På generalforsamlingen i 2013 vil bestyrelsen foreslå en stigning i udbyttebetalingen på 29%, så der for 2012 udbetales 18 kr. pr. A- og B-aktie a 1 kr. samt for ADR'er. Der udbetales ikke udbytte på selskabets beholdning af egne aktier. Det foreslåede udbytte svarer til en udbyttebetaling på 45,3%. For 2011 var udbyttebetalingen også 45,3%.

Aktionærer med forespørgsler vedrørende udbyttebetaling og aktionærkonti bedes rette henvendelse til Novo Nordisks Investor-service (se rapportens bagside).

### Kommunikation med aktionærerne

For at holde investorerne orienteret om virksomhedens resultater og udviklingen i de kliniske forskningsprogrammer afholder Novo Nordisk efter vigtige begivenheder og efter alle regnskabsmeddelelser telekonferencer med deltagelse af koncerndirektionen. Koncerndirektionen og Investor Relations-teamet rejser desuden ofte for at sikre, at alle investorer med større beholdninger af Novo Nordisk-aktier har mulighed for regelmæssigt at møde repræsentanter for virksomheden, ligesom også mindre og potentielle investorer har mulighed for at møde koncerndirektionen og Investor Relations-teamet.

### Analytikerdækning

Novo Nordisk dækkes i dag af 36 sell side-analytikere, inklusive de førende globale investeringsbanker, som regelmæssigt udarbejder analyse rapporter om Novo Nordisk. En liste over analytikere, der dækker Novo Nordisk, kan ses på [novonordisk.com/investors](http://novonordisk.com/investors).

### Internet

Investorsektionen på Novo Nordisks hjemmeside findes på [novonordisk.com/investors](http://novonordisk.com/investors). Den indeholder information om Novo Nordisks aktiviteter: selskabsmeddelelser fra 1995 og frem, finansielle, sociale og miljømæssige regnskaber, en kalender over begivenheder af interesse for investorer, investorpræsentationer, baggrunds-information og de seneste års årsrapporter.

## FINANSIEL KALENDER 2013

20. marts 2013

Ordinær generalforsamling

Udbytte

21. marts 2013

Ex-udbytte

25. marts 2013

Skæringsdato

26. marts 2013

Udbetaling, B-aktier

2. april 2013

Udbetaling, ADR'er

Udsendelse af regnskabsmeddelelser

1. maj 2013

Første tre måneder

8. august 2013

Halvår

31. oktober 2013

Første ni måneder

30. januar 2014

Hele året

## Udviklingen i Novo Nordisk-aktien i forhold til sammenlignelige aktieindekser

Samlet kursudvikling i perioden indtil 31. december 2012

	1 år	3 år	5 år
Novo Nordisks B-aktier på NASDAQ OMX Copenhagen, kr.	39%	176%	174%
Novo Nordisks ADR'er på New York Stock Exchange, USD	42%	156%	152%
NASDAQ OMX C20-indeks	27%	47%	9%
MSCI Europe Health Care Index	15%	32%	23%
MSCI US Health Care Index	14%	41%	29%



## God selskabsledelse

**God selskabsledelse er det system, hvorved selskaber ledes og styres. I Novo Nordisks tilfælde omfatter det børsregler samt standarder og anbefalinger for god selskabsledelse i både Danmark og USA, som er de to lande, hvor selskabets aktier er børsnoteret. God selskabsledelse for Novo Nordisk omfatter desuden det interne værdibaserede ledelsessystem, som kaldes Novo Nordisk Way.**

Novo Nordisks B-aktier er noteret på NASDAQ OMX Copenhagen og på New York Stock Exchange i form af American Depositary Receipts (ADR'er). De gældende kodekser for god selskabsledelse fra de to børser og en gennemgang af Novo Nordisks efterlevelse af disse kan ses på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

Novo Nordisk har desuden beskrevet virksomhedens efterlevelse af de danske anbefalinger for god selskabsledelse i henhold til årsregnskabslovens § 107b på [novonordisk.com/about\\_us/corporate\\_governance/compliance.asp](http://novonordisk.com/about_us/corporate_governance/compliance.asp).

Novo Nordisk følger de gældende danske anbefalinger for god selskabsledelse med følgende undtagelser:

- Bestyrelsen har ikke nedsat et vederlagsudvalg.
- Bestyrelsen har ikke nedsat et nomineringsudvalg.
- De nuværende direktørkontrakter tillader i nogle tilfælde fratrædelsesgodtgørelse på mere end 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag.

Afvigelserne forklares på s. 48 og 51.

Novo Nordisk følger som udenlandsk børsnoteret udsteder de gældende standarder for god selskabsledelse fastlagt af New York Stock Exchange gældende for udenlandske børsnoterede udstedere.

Novo Nordisk Way beskriver virksomhedens ambitioner og de værdier, der kendetegner Novo Nordisks måde at drive forretning på og samspillet med virksomhedens interessenter. Den udstikker således kursen for adfærd og gælder for alle medarbejdere i Novo Nordisk. Læs mere om Novo Nordisk Way på s. 19.

Novo Nordisk er en del af Novo Gruppen (se s. 44) og efterlever charteret for virksomhederne i Novo Gruppen, som er tilgængeligt på [novo.dk](http://novo.dk). Alle beslutninger om strategiske og forretningsmæssige spørgsmål træffes dog udelukkende af Novo Nordisks bestyrelse og koncerndirektion.

### Ledelsesstruktur Aktionærer

Aktionærene har den endelige myndighed over selskabet og udøver deres ret til at træffe beslutninger på generalforsamlingerne enten ved personligt fremmøde, gennem fuldmagt eller ved brev. Beslutninger kan generelt vedtages ved simpelt flertal, men beslutninger om vedtægtsændringer kræver vedtagelse med to tredjedele af de afgivne stemmer og den repræsenterede aktiekapital – medmindre selskabsloven stiller andre krav til vedtagelsen. Novo Nordisk har ikke kendskab til nogen aktionæraftaler om udøvelse af stemmerettigheder eller kontrol over selskabet.

På den ordinære generalforsamling godkender aktionærene årsrapporten og eventuelle ændringer til vedtægterne. Aktionærene vælger også medlemmer til bestyrelsen foruden den uafhængige revisor.

Novo Nordisks aktiekapital er opdelt i A- og B-aktier. De særlige rettigheder, der knytter sig til A-aktierne, er bl.a. fortegningsret i tilfælde af en udvidelse af A-aktiekapitalen, forkøbsret i tilfælde af





salg af A-aktier samt fortrinsret til udbytte, såfremt udbyttet er under 0,5%. B-aktier har fortrinsret til udbytte mellem 0,5% og 5% og har fortrinsret ved likvidation.

## Bestyrelse

Novo Nordisk har en todelt ledelsesstruktur, som består af bestyrelsen og koncern-direktionen. De to organer er uafhængige af hinanden, og ingen personer er medlem af dem begge. Bestyrelsen fastlægger på aktionærernes vegne den overordnede strategi og medvirker aktivt til at udvikle selskabet som en fokuseret, bæredygtig, globalt arbejdende lægemiddelvirksomhed. Bestyrelsen fører tilsyn med koncerndirektionens beslutninger og dispositioner. Bestyrelsen kan også udstede nye aktier eller tilbagekøbe aktier i henhold til de bemyndigelser, den har fået af generalforsamlingen, og som er noteret i referatet. Referat af generalforsamlingen kan ses på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

Bestyrelsen består af 12 medlemmer, hvoraf otte er valgt af generalforsamlingen, og fire er valgt af medarbejderne i Danmark. De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for ét år ad gangen og kan genvælges. Bestyrelsesmedlemmer skal udtræde af bestyrelsen ved den første generalforsamling efter det fyldte 70. år. Fire ud af otte af de generalforsamlingsvalgte

bestyrelsesmedlemmer er uafhængige i henhold til definitionen i de danske anbefalinger for god selskabsledelse. Se s. 53.

Formandskabet fremlægger forslag til nominering af bestyrelsesmedlemmer for bestyrelsen, hvor der tages hensyn til de nødvendige kompetencer i henhold til bestyrelsens kompetenceprofil og resultatet af bestyrelsens selvevaluering. Interne eller eksterne konsulenter faciliterer denne selvevaluering, som baseret på spørgeskemaer danner udgangspunkt for vurderingen af bestyrelsens sammensætning og medlemmernes kompetencer, herunder om de enkelte medlemmer af bestyrelsen og koncerndirektionen deltager aktivt i bestyrelsens drøftelser og bidrager med egne vurderinger. Selvevalueringen og bestyrelsens kompetenceprofil bruges i nomineringsprocessen.

Det er bestyrelsens ambition, at der skal være mangfoldighed med hensyn til køn og nationalitet for at sikre, at drøftelserne inddrager perspektiver, der afspejler den komplekse globale lægemiddelindustri. P.t. er ét generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlem kvinde, og fem ud af otte generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er af anden nationalitet end dansk.

Selvevalueringen i 2012 resulterede i videreudvikling af strategiprocesen og fortsat fokus på successionsplanlægning.

Kriterierne for bestyrelsesmedlemmerne er integritet, ansvarlighed, fairness, finansiell indsigt, engagement og innovationslyst, som understøtter fortsat overholdelse af Novo Nordisk Way. Medlemmerne forventes også at have erfaring med ledelse af store virksomheder, der udvikler, fremstiller og markedsfører produkter og serviceydelser globalt. Kompetenceprofilen, som indeholder kriterierne for nominering, kan ses på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

I henhold til dansk lovgivning er Novo Nordisks medarbejdere i Danmark berettiget til at have et antal repræsentanter i bestyrelsen svarende til halvdelen af antallet af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. Medarbejderne valgte i 2010 fire medlemmer til bestyrelsen – tre mænd og en kvinde, der alle er danskere. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for fire år ad gangen og har samme rettigheder, pligter og ansvar som de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Der blev afholdt syv bestyrelsesmøder i 2012.

## Formandskab

Bestyrelsesformanden og næstformanden vælges direkte af generalforsamlingen. Formandskabet udfører en række administrative opgaver, herunder

**FORTSÆTTES ►**

planlægning af bestyrelsesmøder, så der er balance i arbejdet med fastlæggelse af overordnede strategier og tilsyn med virksomhedens økonomi og ledelse. Andre opgaver omfatter gennemgang af porteføljen af investeringer i materielle anlægsaktiver, forslag til aflønning af medlemmer af bestyrelse og koncerndirektion samt forslag til nye bestyrelsesmedlemmer, som kan vælges af generalforsamlingen.

Formandskabet fungerer i praksis som nominerings- og vederlagsudvalg og fremsætter anbefalinger til bestyrelsen. Bestyrelsen har ikke nedsat særskilte udvalg og følger på det punkt ikke formelt de danske anbefalinger for god selskabsledelse. Det skyldes, at bestyrelsen er af den opfattelse, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at deltage aktivt i alle drøftelser og have adgang til al relevant information om nominering og aflønning.

Generalforsamlingen genvalgte i marts 2012 Sten Scheibye som formand og Göran Ando som næstformand. Læs mere om formandskabets aktiviteter på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

## Revisionsudvalg

Novo Nordisks revisionsudvalg har tre medlemmer, som er valgt af bestyrelsen blandt dens medlemmer. I henhold til det amerikanske børstilsyns (SEC) definitioner anses alle medlemmer for uafhængige og er udpeget som regnskabs eksperter. I henhold til dansk lovgivning anses alle medlemmer som regnskabs eksperter og to af medlemmerne ligeledes som uafhængige.

Revisionsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med de eksterne revisorer, den interne revisionsfunktion, klager vedrørende svig eller overtrædelse af forretningsetik, den finansielle, sociale og miljømæssige regnskabsafklæggelse, overholdelse af forretningsetik samt vurdering af investeringer, og i 2012 blev det desuden besluttet, at revisionsudvalget også bistår med tilsyn af de langsigtede aktiebaserede incitamentsordninger. Bestyrelsen valgte i marts 2012 Hannu Ryöppönen som formand og Kurt Anker Nielsen og Liz Hewitt som medlemmer af revisionsudvalget. Læs mere om revisionsudvalgets aktiviteter på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

## Koncerndirektion

Bestyrelsen har overdraget ansvaret for den daglige drift af Novo Nordisk til koncerndirektionen, som består af den administrerende direktør og fire koncerndirektører. Koncerndirektionens ansvar omfatter virksomhedens organisation samt fordeling af ressourcer, fastlæggelse og implementering af strategier og politikker, retning og mål samt rettidig rapportering og information til bestyrelsen og Novo Nordisks interessenter. Koncerndirektionen mødes mindst én gang om måneden og ofte hyppigere. Bestyrelsen udpeger koncerndirektørerne og fastlægger deres aflønning. Formandskabet fører tilsyn med koncerndirektørernes indsats.

## Assurance

### Ekstern revision

Virksomhedens regnskabsafklæggelse og de interne kontroller af de finansielle

rapporteringsprocesser revideres af en uafhængig revisor, der er valgt på virksomhedens ordinære generalforsamling. Revisor varetager aktionærernes interesser og afgiver en revisionserklæring om årsrapporten samt indberetter eventuelle væsentlige fundne forhold til revisionsudvalget og bestyrelsen. Som led i Novo Nordisks målsætning om social og miljømæssig ansvarlighed medtager virksomheden efter eget valg en revisorerklæring om social og miljømæssig rapportering i årsrapporten. Revisor foretager et review af, hvorvidt den sociale og miljømæssige rapportering dækker aspekter, der vurderes som værende væsentlige, og verificerer de interne processer til kontrol af rapporteringen i årsrapporten.

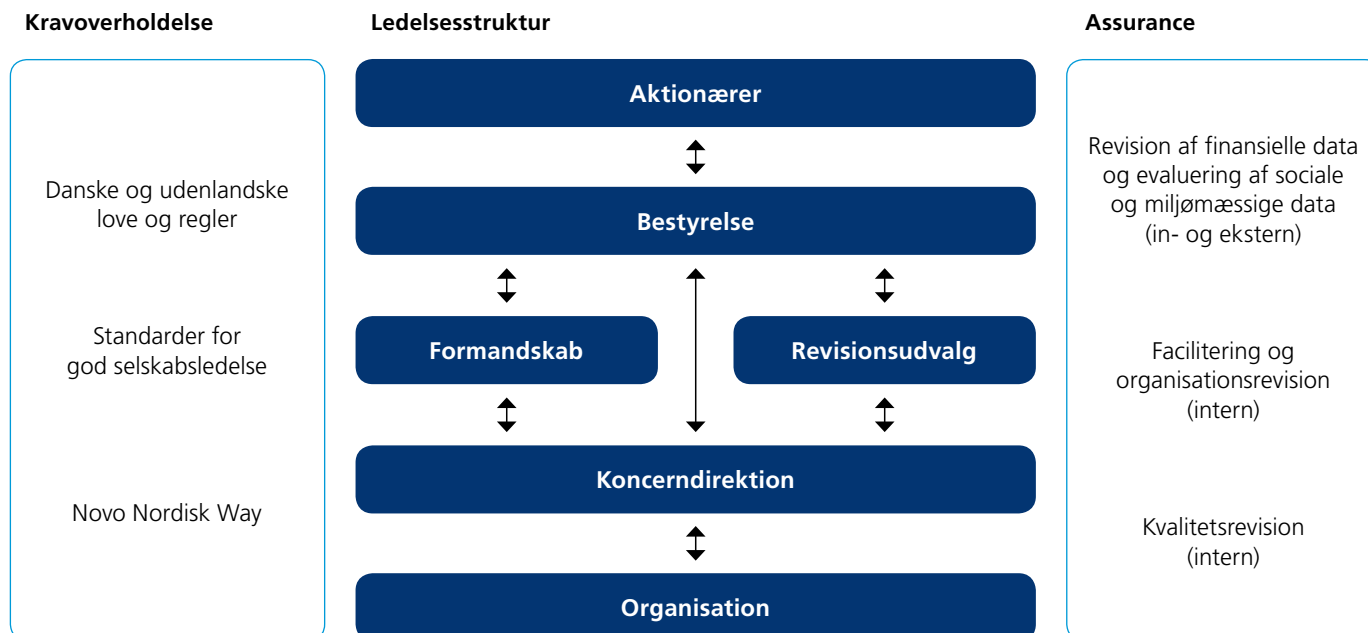
### Intern revision

Novo Nordisks interne revisionsfunktion rapporterer til revisionsudvalget. Den interne revisionsfunktion yder uafhængig og objektiv revision primært angående intern kontrol med finansielle processer og forretningsetik.

For at sikre, at den interne finansielle revisionsfunktion arbejder uafhængigt af koncerndirektionen, godkendes dens charter, revisionsplan og budget af revisionsudvalget. Revisionsudvalget skal godkende ansættelse, aflønning og eventuel afskedigelse af lederen af den interne revisionsfunktion.

Tre andre former for intern revision – kvalitetsrevision, organisationsrevision og revision af ledelsesværdier, kaldet faciliteringer – er med til at sikre, at virksomheden overholder høje kvalitetsstandarder og efterlever Novo Nordisk Way.

## Kodekser og praksis for god selskabsledelse



# Aflønning

**Novo Nordisk ønsker at tiltrække, fastholde og motivere dygtige medarbejdere. Virksomhedens aflønning er derfor beregnet på at være konkurrencedygtig. Aflønningen belønner præstationer på såvel kort som længere sigt og sikrer, at aktionærernes interesser varetages bedst muligt.**

Aflønningen af bestyrelsen og koncern-direktionen sammenholdes hvert år med niveauet i nordiske selskaber samt europæiske lægemiddelvirksomheder, der er sammenlignelige med Novo Nordisk i størrelse og kompleksitet. Formanden fremlægger resultatet for Novo Nordisks bestyrelse på dennes møde i oktober. Novo Nordisk stræber efter enkelhed i sammensætningen af lønpakken, og retningslinjerne for aflønningen af bestyrelsen og koncerndirektionen er fastlagt i aflønningsprincipperne. Disse kan ses på [novonordisk.com/about\\_us/corporate\\_governance/remuneration.asp](http://novonordisk.com/about_us/corporate_governance/remuneration.asp).

## Aflønning af bestyrelsesmedlemmer

Vederlaget til Novo Nordisks bestyrelse består af et fast basisvederlag, et multiplum af det faste basisvederlag til formandskabet og medlemmerne af revisionsudvalget, vederlag for ad hoc-opgaver samt rejsegodtgørelse.

På bestyrelsens møde i december vedtages anbefalinger vedrørende niveauet for vederlaget i det kommende regnskabsår. I forbindelse med godkendelsen af årsrapporten godkender bestyrelsen det faktiske vederlag for det forgangne

regnskabsår og det anbefalede niveau for vederlaget i indværende regnskabsår. Disse fremlægges derefter til godkendelse på generalforsamlingen.

## Rejsegodtgørelse og øvrige omkostninger

Alle bestyrelsesmedlemmer, som har bopæl uden for Danmark, modtager en fast rejsegodtgørelse, når de deltager i bestyrelsesmøder i Danmark. Der udbetales ikke rejsegodtgørelse til bestyrelsesmedlemmerne i forbindelse med bestyrelsesmøder uden for Danmark. Rejsegodtgørelsen er på 3.000 euro for bestyrelsesmedlemmer med bopæl i Europa og 6.000 euro for bestyrelsesmedlemmer med bopæl i USA. Udgifter til f.eks. rejse og ophold i forbindelse med bestyrelsesmøder samt relevant videreuddannelse refunderes. Novo Nordisk betaler desuden sociale sikringsydelser pålagt af fremmede myndigheder og gebyrer for bankoverførsler.

## Variabel aflønning

Bestyrelsesmedlemmerne får ikke tilbudt aktieoptioner, tegningsrettigheder, betingede aktier eller deltagelse i andre incitamentsordninger.

## Aflønning af koncerndirektionen

Formandskabet fremsætter forslag om koncerndirektionens aflønning, som godkendes af bestyrelsen. Koncern-direktørernes lønpakke består af en fast grundløn, en kontantbaseret incitamentsordning, en aktiebaseret incitamentsordning, et pensionsbidrag

og andre ydelser. Opdelingen i faste og variable lønandele har til formål at sikre, at en rimelig del af lønnen er præstationsrelateret, samtidig med at sunde, langsigtede beslutninger fremmes med henblik på virksomhedens målopfyldelse. Det samlede maksimumbeløb, der kan gives som incitament for et givet år, svarer p.t. til 14 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. Alle incitamentter kan kræves tilbagebetalt i henhold til de såkaldte clawback-bestemmelser, hvis det viser sig, at udbetalingen er sket på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres som værende åbenlyst fejlagtige.

## Fast grundløn

Den faste grundløn har til formål at tiltrække og fastholde koncerndirektører med de faglige og personlige kompetencer, der er nødvendige for at fremme virksomhedens resultater.

## Kontantbaseret incitamentsordning

Den kontantbaserede incitamentsordning har til formål at belønne individuelle præstationer og kortsigtede resultater i tråd med individuelle mål, der er knyttet til målene i virksomhedens Balanced Scorecard. De kortsigtede mål for den administrerende direktør fastsættes af bestyrelsesformanden, mens målene for de øvrige medlemmer af koncerndirektionen fastsættes af den administrerende direktør. Formandskabet vurderer på basis af input fra den administrerende direktør, i hvor høj grad den enkelte koncerndirektør har nået målene.

**FORTSÆTTES ►**

## Bestyrelsen

Basisvederlaget til bestyrelsens medlemmer var i 2012 på 500.000 kr. (500.000 kr. i 2011).

Mio. kr.	2012				2011			
	Fast basis-vederlag	Vederlag for ad hoc-opgaver og udvalgsarbejde	Rejse-godt-gørelse	I alt	Fast basis-vederlag	Vederlag for ad hoc-opgaver og udvalgsarbejde	Rejse-godt-gørelse	I alt
Sten Scheibye (formand for bestyrelsen)	1,5	–	–	<b>1,5</b>	1,5	–	–	1,5
Göran Ando (næstformand for bestyrelsen)	1,0	–	0,1	<b>1,1</b>	1,0	0,1	0,1	1,2
Hannu Ryöppönen (formand for revisionsudvalget)	0,5	0,4	0,1	<b>1,0</b>	0,5	0,3	0,1	0,9
Liz Hewitt <sup>1</sup> (medlem af revisionsudvalget)	0,4	0,2	0,1	<b>0,7</b>	–	–	–	–
Kurt Anker Nielsen (medlem af revisionsudvalget)	0,5	0,3	–	<b>0,8</b>	0,5	0,5	–	1,0
Bruno Angelici <sup>1</sup>	0,5	–	0,1	<b>0,6</b>	0,4	–	0,1	0,5
Henrik Gürtler	0,5	–	–	<b>0,5</b>	0,5	–	–	0,5
Thomas Paul Koestler <sup>1</sup>	0,5	–	0,3	<b>0,8</b>	0,4	–	0,2	0,6
Anne Marie Kverneland	0,5	–	–	<b>0,5</b>	0,5	–	–	0,5
Ulrik Hjulmand-Lassen	0,5	–	–	<b>0,5</b>	0,5	–	–	0,5
Søren Thuesen Pedersen	0,5	–	–	<b>0,5</b>	0,5	–	–	0,5
Stig Strøbæk	0,5	–	–	<b>0,5</b>	0,5	–	–	0,5
Jørgen Wedel <sup>2</sup>	0,1	0,1	0,1	<b>0,3</b>	0,5	0,3	0,3	1,1
Pamela J. Kirby <sup>2</sup>	–	–	–	–	0,1	–	–	0,1
<b>Total</b>	<b>7,5</b>	<b>1,0</b>	<b>0,8</b>	<b>9,3<sup>3</sup></b>	<b>7,4</b>	<b>1,2</b>	<b>0,8</b>	<b>9,4<sup>3</sup></b>

1. Bruno Angelici og Thomas Paul Koestler blev første gang valgt på generalforsamlingen i marts 2011, og Liz Hewitt blev valgt første gang på generalforsamlingen i marts 2012.

2. Pamela J. Kirby udtrådte af bestyrelsen i marts 2011. Jørgen Wedel udtrådte i marts 2012.

3. Novo Nordisk har desuden betalt sociale bidrag svarende til under 1 mio. kr. (under 1 mio. kr. i 2011).

### Aktiebaseret incitamentsordning

Den langsigtede aktiebaserede incitamentsordning har til formål at fremme koncerndirektionens samlede indsats og sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes. Aktiebaserede incitamentsordninger er knyttet til opnåelse af både finansielle og ikke-finansielle mål.

Den langsigtede incitamentsordning baseres på en beregning af den økonomiske værdiskabelse (shareholder value creation) sammenholdt med den planlagte præstation. I overensstemmelse med Novo Nordisks langsigtede finansielle mål baseres beregningen af værdiskabelsen på det rapporterede resultat af primær drift efter skat reduceret med et vægget kapitalafkastkrav af den gennemsnitlige investerede kapital. En andel af den beregnede værdiskabelse overføres til en fælles pulje for deltagerne, der omfatter koncerndirektionen og andre medlemmer af Senior Management Board.

De ikke-finansielle mål fastsættes på basis af en vurdering af de målsætninger, der anses for særligt vigtige for opfyldelsen af virksomhedens resultater på langt sigt. De ikke-finansielle mål er typisk relateret til opnåelse af specifikke milepæle inden for forskning og udvikling, f.eks. gennemførelse af studier, opnåelse af produktgodkendelser og iværksættelse af produktlanceringer, eller inden for bæredygtighed i relation til patienter, miljø, omdømme og medarbejderudvikling. Det samlede antal ikke-finansielle mål varierer, men omfatter typisk 10–15 mål inden for 5–6 kategorier.

Hvis det finansielle mål for Economic Profit (et mål for værdiskabelse) opfyldes, og målopfyldelsen er på mindst 85% for bæredygtighedsmålene og forsknings- og udviklingsmålene, vil tildelingen til den fælles pulje svare til fire måneders grundløn plus pensionsbidrag for medlemmerne af Senior Management Board. Maksimumbeløbet for puljen er fastsat til otte måneders grundløn plus pensionsbidrag.

Denne pulje konverteres derefter til Novo Nordisk B-aktier, som for et givet år bindes i tre år, før de kan overføres til deltagerne. Såfremt en deltager fratræder sin stilling i bindingsperioden, forbliver aktierne i den fælles pulje til gavn for de øvrige deltagere.

Læs mere om Novo Nordisks aktiebaserede incitamentsordning på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).

### Pension

Der betales pensionsbidrag for at give koncerndirektørerne mulighed for at spare op til pension.

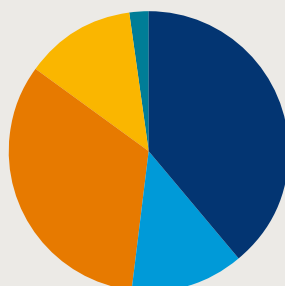
### Andre ydelser

Der tillægges andre ydelser for at sikre, at den samlede aflønning er konkurrencedygtig og i overensstemmelse med lokal praksis. Disse ydelser godkendes af formandskabet på vegne af bestyrelsen. Koncerndirektørerne kan desuden

## Aflønningens sammensætning

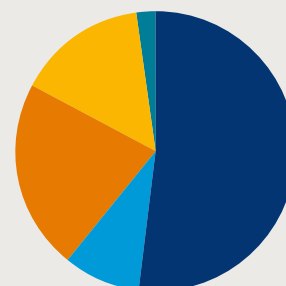
### Maksimal resultatopnåelse

- Fast grundløn 39%
- Kontantbaseret incitament 13%
- Aktiebaseret incitament 33%
- Pension 13%
- Andre ydelser 2%



### Fuld resultatopnåelse

- Fast grundløn 52%
- Kontantbaseret incitament 9%
- Aktiebaseret incitament 22%
- Pension 15%
- Andre ydelser 2%



## Lønpakkens bestanddele

Aflønning	Bestyrelse	Koncern-direktion	Bemærkninger vedrørende koncerndirektionen
Fast vederlag/grundløn	✓	✓	Udgør 35–55% af den samlede lønpakkes værdi <sup>1</sup>
Vederlag for udvalgsarbejde	✓	✗	
Vederlag for ad hoc-opgaver	✓	✗	
Kontantbaseret incitamentsordning	✗	✓	Op til 4 måneders (og i visse ekstraordinære tilfælde op til 6 måneders) fast grundløn + pensionsbidrag pr. år
Aktiebaseret incitamentsordning	✗	✓	Op til 8 måneders fast grundløn + pensionsbidrag pr. år
Pension	✗	✓	25–30% af fast grundløn og kontantbaseret incitamentsordning
Rejsegodtgørelse	✓	✗	
Andre ydelser	✓	✓	Ikke-monetære ydelser som firmabil og telefon
Fratrædelses-godtgørelse	✗	✓	Op til 24 måneders fast grundløn + pensionsbidrag for nye ansættelseskontrakter og op til 36 måneders fast grundløn + pensionsbidrag for eksisterende kontrakter

1. Intervallet 35–55% angiver spændet imellem "maksimal resultatopnåelse" og "fuld resultatopnåelse".

deltage i medarbejderordninger, herunder medarbejderaktieprogrammer.

### Fratrædelsesgodtgørelse

Novo Nordisk kan opsigse koncerndirektører med 12 måneders varsel, mens koncerndirektører kan opsiges deres stilling i Novo Nordisk med seks måneders varsel. Ud over løn i opsigelsesperioden er koncerndirektørerne berettiget til en fratrædelsesgodtgørelse.

Eksisterende ansættelseskontrakter giver mulighed for fratrædelsesgodtgørelser på op til 36 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag i tilfælde af fusion, opkøb eller overtagelse af Novo Nordisk. Ved opsigelse fra Novo Nordisks side af andre årsager er fratrædelsesgodtgørelsen tre måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. ansættelsesår som koncerndirektør og under hensyntagen til tidligere ansættelsehistorie.

Fratrædelsesgodtgørelsen vil under ingen omstændigheder være under 12 eller over 36 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. I forbindelse med fremtidige ansættelseskontrakter for koncerndirektører kan fratrædelsesgodtgørelsen maksimalt udgøre 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag, hvilket på længere sigt vil bringe Novo Nordisk på linje med de danske anbefalinger for god selskabsledelse.

## Aflønning af koncerndirektionen og øvrige direktører

Mio. kr.	2012						2011					
	Fast grundløn	Kontant-baseret incitament	Pension	Andre ydelser	Aktie-baseret incitament	I alt	Fast grundløn	Kontant-baseret incitament	Pension	Andre ydelser	Aktie-baseret incitament	I alt
<b>Koncerndirektionen</b>												
Lars Rebie Sørensen	8,4	2,9	2,8	0,3	–	14,4	7,3	3,1	2,7	0,3	–	13,4
Jesper Brandgaard	4,8	1,6	1,6	0,3	–	8,3	4,5	1,5	1,5	0,3	–	7,8
Lise Kingo	4,3	1,1	1,4	0,3	–	7,1	4,1	1,4	1,3	0,3	–	7,1
Kåre Schultz	5,2	1,4	1,7	0,3	–	8,6	4,9	1,7	1,7	0,3	–	8,6
Mads Krogsgaard Thomsen	4,8	1,6	1,6	0,3	–	8,3	4,5	1,9	1,5	0,3	–	8,2
Koncerndirektionen i alt	27,5	8,6	9,1	1,5	–	46,7	25,3	9,6	8,7	1,5	–	45,1
Øvrige direktører i alt <sup>1</sup>	72,1 <sup>3</sup>	25,0	22,3	8,4	–	127,8	70,8 <sup>3</sup>	26,3	22,4	10,8	–	130,3
Fælles pulje <sup>2</sup>					73,1	73,1					56,9	56,9

- Den samlede aflønning i 2012 omfatter aflønning til 26 direktører (26 i 2011), hvoraf ingen er gået på pension eller har forladt virksomheden i 2012 (en i 2011). Aflønningen i 2011 til denne er medtaget i tabellen ovenfor, mens en kontant fratrædelsesgodtgørelse på 5 mio. kr. ikke er inkluderet.
- Aktierne i den fælles pulje vil være bundet i tre år, før de bliver overført til de deltagere, der er ansat ved udgangen af treårsperioden. Værdien er kontantbeløbet af aktiebonussen tildelt i året beregnet ved brug af markedsværdien af Novo Nordisks B-aktier på tildelingstidspunktet. Baseret på fordelingen af deltagere ved etableringen af den fælles pulje vil ca. 30% af puljen blive allokert til koncerndirektionen og 70% til øvrige direktører (2011: henholdsvis 30% og 70%). I bindingsperioden kan den fælles pulje potentielt blive reduceret på grund af en værdiskabelse i efterfølgende år, der er mindre end planlagt.
- Herfor har Novo Nordisk betalt sociale bidrag svarende til 1,5 mio. kr. i 2012 (1,7 mio. kr. i 2011).

## Ledelsens langsigtede incitamentsordning

Aktier allokert til den fælles pulje for 2009 (177.066 aktier) er frigivet til de enkelte deltagere efter bestyrelsens godkendelse af årsrapporten for 2012 og efter offentliggørelsen den. 31. januar 2013 af årsregnskabsmeddelelsen for 2012. Baseret på aktiekursen ved udgangen af 2012 opgøres værdien af de frigivne aktier som følger:

Værdi pr. 31. december 2012 af aktier frigivet 31. januar 2013	Antal aktier	Markedsværdi <sup>1</sup> (mio. kr.)
<b>Koncerndirektionen</b>		
Lars Rebie Sørensen	15.764	14,5
Jesper Brandgaard	10.501	9,6
Lise Kingo	10.501	9,6
Kåre Schultz	10.501	9,6
Mads Krogsgaard Thomsen	10.501	9,6
Koncerndirektionen i alt	57.768	52,9
Øvrige direktører i alt <sup>2</sup>	105.848	97,0

- Markedsværdien for aktier frigivet i 2013 er baseret på aktiekursen for Novo Nordisks B-aktie ved udgangen af 2012 på 916,50 kr.
- Derudover er 13.450 aktier (markedsværdi: 12,3 mio. kr.) frigivet til pensionerede direktører.

Lars Rebie Sørensen er medlem af Danmarks Nationalbanks repræsentantskab og modtog herfor et vederlag på 22.012 kr. i 2012 (21.841 kr. i 2011) og bestyrelsesmedlem i DONG Energy A/S indtil 18. april 2012 mod et vederlag på 87.500 kr. i 2012 (175.000 kr. i 2011). Han er desuden bestyrelsesmedlem for Bertelsmann AG mod et vederlag på 129.000 EUR i 2012 (85.000 EUR i 2011) og bestyrelsesmedlem for Thermo Fisher Scientific Inc. mod et vederlag på 219.840 USD (58.022 USD i 2011, reguleret med 58.022 USD efter endelig bekræftelse af 2011-aflønning). Jesper Brandgaard er formand for bestyrelsen i SimCorp A/S mod et vederlag på 801.846 kr. i 2012 (753.455 kr. i 2011). Kåre Schultz er medlem af bestyrelsen i LEGO A/S og modtog herfor et vederlag på 300.000 kr. i 2012 (300.000 kr. i 2011). Kåre Schultz er ligeledes formand for bestyrelsen i Royal Unibrew A/S mod et vederlag på 625.000 kr. i 2012 (625.000 kr. i 2011). Mads Krogsgaard Thomsen var bestyrelsesmedlem i Cellartis AB indtil januar 2013 og modtog herfor et vederlag på 50.000 SEK i 2012 (50.000 SEK i 2011), og bestyrelsesmedlem for Københavns Universitet fra 1. januar 2012 mod et vederlag på 79.800 kr. i 2012.

# Bestyrelsen



## Sten Scheibye (formand)

Tidligere administrerende direktør for Coloplast A/S, Danmark (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2003, næstformand i 2004 og formand siden 2006.

**Ledelseshverv:** Danmarks Eksportråd (formand), Industriens Fond (formand), Danmark-Amerika Fondet (formand), Fulbright Kommissionen (næstformand), bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden, Rambøll Gruppen A/S, Dades A/S, RM Rich. Müller A/S, Rich. Müller-Fonden, Aase og Ejnar Danielsens Fond og Knud Højgaards Fond, alle i Danmark.

**Særlige kompetencer:** Kendskab til sundhedssektoren – især hvad angår patienter med varigt behandlingsbehov – samt ledelseserfaring fra internationale organisationer.

**Uddannelse:** HD i afsætning (1983) fra Copenhagen Business School samt lic. scient. i organisk kemi (1981) og cand. scient. i kemi og fysik (1978), begge fra Aarhus Universitet.



## Göran Ando (næstformand)

Tidligere administrerende direktør for Celltech Group plc, Storbritannien (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2005 og næstformand siden 2006.

**Ledelseshverv:** Symphogen A/S, Danmark (formand), bestyrelsesmedlem i Novo A/S, Danmark, og Molecular Partners AG, Schweiz. Medlem af Scientific Advisory Board, Bausch & Lomb, USA, og chefrådgiver for Essex Woodlands Health Ventures Ltd., Storbritannien.

**Særlige kompetencer:** Medicinske kompetencer samt omfattende ledelseserfaring fra den internationale lægemiddelindustri.

**Uddannelse:** Speciallæge i almen medicin (1978) og medicinsk embedseksamen (1973), begge fra Linköpings Universitet, Sverige.



## Bruno Angelici

Tidligere koncerndirektør i AstraZeneca (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2011.

**Ledelseshverv:** Bestyrelsesmedlem i Smiths Group plc, Storbritannien, og Wolters Kluwer, Holland. Medlem af Global Advisory Board i Takeda Pharmaceutical Company Limited, Japan.

**Særlige kompetencer:** Omfattende global erfaring fra to virksomheder inden for lægemidler og medicinsk udstyr samt indgående viden om strategi, salg, marketing og selskabsledelse i større virksomheder.

**Uddannelse:** AMP (1993) fra Harvard Business School og MBA (1978) fra Kellogg School of Management, Northwestern University, begge i USA. Juridisk embedseksamen (1973) fra Universitetet i Reims og BA i Business Administration (1971) fra École Supérieure de Commerce de Reims, begge i Frankrig.



## Henrik Gürtler

Administrerende direktør for Novo A/S siden 2000. Tidligere medlem af koncerndirektionen i Novo Nordisk A/S med særligt ansvar for Corporate Staffs. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2005.

**Ledelseshverv:** Novozymes A/S (formand), Københavns Lufthavne A/S (formand) og COWI Holding A/S (formand), alle i Danmark.

**Særlige kompetencer:** Kendskab til Novo Gruppens forretning og praksis samt kendskab til den internationale bioteknologiindustri.

**Uddannelse:** Cand.polyt., kemiingeniør (1976) fra DTU (Danmarks Tekniske Universitet).



## Liz Hewitt

Tidligere koncerndirektør for Corporate Affairs i Smith & Nephew plc, Storbritannien (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2012. Medlem af revisionsudvalget i Novo Nordisk A/S siden 2012.

**Ledelseshverv:** Medlem af bestyrelsen og revisionsudvalget (formand) i Synergy Health plc, Storbritannien. Eksternt medlem af revisionsudvalget i Overhuset, Storbritannien.

**Uddannelse:** BSc (Econ Hons) (1977) fra University College London, Storbritannien, og autoriseret revisor (FCA) i 1982.

**Særlige kompetencer:** Omfattende erfaring inden for medicinsk udstyr, betydelig viden om finansielle forhold og indsigt i, hvordan store internationale virksomheder arbejder.



## Ulrik Hjulmand-Lassen

Senior IT quality advisor i IT Governance. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2010.

**Uddannelse:** CISM (2011), MCSA/IT Security (2009) og ISO 9001 lead auditor (2006). Akademiingeniør, datamatik (1985) fra Danmarks Ingeniørakademi.



## Thomas Paul Koestler

Medlem af koncerndirektionen i Vatera Holdings LLC, USA. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2011.

**Ledelseshverv:** Bestyrelsesmedlem i Momenta Pharmaceuticals Inc., ImmusanT

Inc., Arisaph Pharmaceuticals Inc., Rib-X Pharmaceuticals Inc. og Pearl Therapeutics Inc., alle i USA. Formand for Scientific Advisory Board, Bausch & Lomb, USA.

**Særlige kompetencer:** Omfattende viden inden for forskning og udvikling såvel generelt som inden for det regulatoriske område.

Betydelig viden om lægemiddelindustrien generelt og om, hvordan store internationale virksomheder arbejder. Endvidere viden om det amerikanske marked.

**Uddannelse:** Ph.d. i medicin og patologi (1982) fra Roswell Park Memorial Institute og BSc i biologi (1975) fra Daemen College, begge i USA.



### Anne Marie Kverneland

Laborant og for tiden fuldtidstillidsrepræsentant. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2000.

**Uddannelse:** Bioanalytiker (1980) fra Rigshospitalet.



### Kurt Anker Nielsen

Tidligere koncernøkonomidirektør og viceadministrerende direktør i Novo Nordisk A/S. Administrerende direktør for Novo A/S fra 2000 til 2003 (pensioneret). Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2000. Medlem af revisionsudvalget i Novo Nordisk A/S siden 2004 (formand 2004–2012).

**Ledelseshverv:** Dalhoff Larsen & Horneman A/S (formand), Collstrops Mindelegat (formand), Novozymes A/S (næstformand), bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden, Veloxis Pharmaceuticals A/S og Vestas Wind Systems A/S, alle i Danmark. Formand for revisionsudvalget i Novozymes A/S, Veloxis Pharmaceuticals A/S og Vestas Wind Systems A/S, alle i Danmark.

**Særlige kompetencer:** Indgående kendskab til Novo Nordisk A/S og selskabets forretning, praktisk viden om den globale lægemiddelindustri samt erfaring inden for regnskab, økonomi og kapitalmarkeder.

**Uddannelse:** Cand.merc. (1972) fra Copenhagen Business School.



### Søren Thuesen Pedersen

External affairs director i Quality Intelligence. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2006.

**Ledelseshverv:** Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden siden 2002.

**Uddannelse:** Kemiingeniør (1988) fra Danmarks Ingeniørakademi.



### Hannu Ryöppönen

Tidligere økonomidirektør og viceadministrerende direktør i Stora Enso Oyj, Finland (pensioneret). Medlem af bestyrelsen

for Novo Nordisk A/S siden 2009. Formand for revisionsudvalget i Novo Nordisk A/S siden 2012 (medlem siden 2009).

**Ledelseshverv:** Kapitalfondene Altor 2003 GP Limited (formand), Altor Fund II GP Limited (formand) og Altor III GP Limited, (formand), alle på Jersey, Kanaløerne, Hakon Invest AB (formand) og BillerudKorsnäs AB (formand), begge i Sverige. Bestyrelsesmedlem i Amer Sports Oyj, Finland, og i kapitalfonden Value Creation Investments Limited, Jersey, Kanaløerne. Formand for revisionsudvalget i Amer Sports Oyj.

**Særlige kompetencer:** Ledelseserfaring fra internationale virksomheder og indgående kendskab til økonomistyring i globale organisationer, navnlig i relation til regnskab, finansiering og kapitalmarkeder, men også erfaring inden for kapitalfonde samt fusioner og virksomhedsovertagelser.

**Uddannelse:** BA i Business Administration (1976) fra Hanken School of Economics i Helsinki, Finland.



### Stig Strøbæk

Elektriker og for tiden fuldtidstillidsrepræsentant. Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 1998.

**Ledelseshverv:** Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk Fonden siden 1998.

**Uddannelse:** Elektriker. Diplom i videreuddannelse for bestyrelsesmedlemmer (2003) fra Lønmodtagernes Dyrtdsfond (LD).

Navn (mand/kvinde)	Indtrådt	Periode	Nationalitet	Fødselsdag	Uafhængighed <sup>1</sup>
Sten Scheibye (m)	2003	2013	Dansk	Oktober 1951	Ikke uafhængig <sup>2</sup>
Göran Ando (m)	2005	2013	Svensk	Marts 1949	Ikke uafhængig <sup>2</sup>
Bruno Angelici (m)	2011	2013	Fransk	April 1947	Uafhængig
Henrik Gürtler (m)	2005	2013	Dansk	August 1953	Ikke uafhængig <sup>2</sup>
Liz Hewitt (k)	2012	2013	Britisk	November 1956	Uafhængig <sup>4,5</sup>
Ulrik Hjulmand-Lassen <sup>3</sup> (m)	2010	2014	Dansk	April 1962	Ikke uafhængig
Thomas Paul Koestler (m)	2011	2013	Amerikansk	Juni 1951	Uafhængig
Anne Marie Kverneland <sup>3</sup> (k)	2000	2014	Dansk	Juli 1956	Ikke uafhængig
Kurt Anker Nielsen (m)	2000	2013	Dansk	August 1945	Ikke uafhængig <sup>2,4</sup>
Søren Thuesen Pedersen <sup>3</sup> (m)	2006	2014	Dansk	December 1964	Ikke uafhængig
Hannu Ryöppönen (m)	2009	2013	Finsk	Marts 1952	Uafhængig <sup>4,5</sup>
Stig Strøbæk <sup>3</sup> (m)	1998	2014	Dansk	Januar 1964	Ikke uafhængig

1. Jf. afsnit 5.4.1 i *Anbefalinger for god selskabsledelse* fastlagt af NASDAQ OMX Copenhagen.

2. Medlem af direktion eller bestyrelse for Novo A/S eller Novo Nordisk Fonden.

3. Valgt af Novo Nordisks medarbejdere.

4. Hannu Ryöppönen, Kurt Anker Nielsen og Liz Hewitt anses som uafhængige medlemmer af revisionsudvalget som defineret af det amerikanske børstilsyn (SEC).

5. Hannu Ryöppönen og Liz Hewitt anses som uafhængige medlemmer af revisionsudvalget som defineret i henhold til afsnit 8 i Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.

# Koncerndirektionen



## Lars Rebie Sørensen

Administrerende direktør

Lars Rebie Sørensen blev ansat i Novo Nordisks Enzymes Marketing i 1982. Han har været udstationeret i adskillige lande, bl.a. i Mellemøsten og USA. I maj 1994 blev han udnævnt til medlem af Novo Nordisks koncerndirektion, fra december 1994 med ansvar for Health Care-forretningen. Han blev udnævnt til administrerende direktør i november 2000.

**Andre ledelseshverv:** Medlem af repræsentantskabet for Danmarks Nationalbank og medlem af bestyrelsen for Thermo Fisher Scientific Inc., USA. Medlem af bestyrelsen for Bertelsmann AG, Tyskland.

**Uddannelse:** HD i udenrigshandel (1983) fra Copenhagen Business School og forstkandidat (1981) fra Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (nu det Natur- og Biovidenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet).

**Fødselsdato:** Oktober 1954.



## Lise Kingo

Koncerndirektør, Corporate Relations

Lise Kingo blev ansat i Novo Industri A/S i 1988 og har stået for opbygningen af Novo Nordisks tilgang til den tredobbelte bundlinje.

I 1999 blev hun udnævnt til direktør for Stakeholder Relations og i 2002 til koncerndirektør i Novo Nordisk med globalt ansvar for Corporate Relations. Hun er adjungeret professor ved det medicinske fakultet, Vrije Universitet, Amsterdam, Holland.

**Andre ledelseshverv:** Formand for Steno Diabetes Center A/S og Rådet for Samfundsansvar, begge i Danmark.

**Uddannelse:** MSc (Hons.) i Responsibility and Business Practice (2000) fra University of Bath i Storbritannien, HD i afsætningsøkonomi (1991) fra Copenhagen Business School og bachelor i religion og oldtidskundskab (1986) fra Aarhus Universitet.

**Fødselsdato:** August 1961.



## Mads Krogsgaard Thomsen

Koncerndirektør, forskning og udvikling

Mads Krogsgaard Thomsen blev ansat i Novo Nordisk i 1991 og udnævnt til koncerndirektør med ansvar for forskning og udvikling i november 2000. Han er medlem af redaktionen for en række internationale tidsskrifter. Han er tidligere præsident for Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV) i Danmark. I 2000 blev han udnævnt til adjungeret professor i farmakologi ved Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (nu Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet).

**Andre ledelseshverv:** Medlem af bestyrelsen for Københavns Universitet.

**Uddannelse:** Dr.med.vet. (1991), ph.d. (1989) og cand.med.vet. (1986) fra Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole (nu Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet).

**Fødselsdato:** December 1960.



## Jesper Brandgaard

Koncerndirektør, økonomi

Jesper Brandgaard blev ansat i Novo Nordisk i 1999 som direktør for Corporate Finance og blev udnævnt til koncernøkonomidirektør i november 2000.

**Andre ledelseshverv:** Formand for bestyrelsen for SimCorp A/S og NNIT A/S, begge i Danmark.

**Uddannelse:** MBA (1995) og cand.merc. aud. (1990) fra Copenhagen Business School.

**Fødselsdato:** Oktober 1963.



## Kåre Schultz

Koncerndirektør, produktion, salg og marketing

Kåre Schultz blev ansat i Novo Nordisk i 1989 som økonom i Health Care, Economy & Planning. I november 2000 blev han udnævnt til koncerndirektør med ansvar for kvalitet og koncernstabe, og i marts 2002 overtog han ansvaret for produktion, salg og marketing.

**Andre ledelseshverv:** Formand for bestyrelsen for Royal Unibrew A/S og medlem af bestyrelsen for LEGO A/S, begge i Danmark.

**Uddannelse:** Cand.polit. (1987) fra Københavns Universitet.

**Fødselsdato:** Maj 1961.

### Nye medlemmer af koncerndirektionen

Den 31. januar 2013 blev koncerndirektionen udvidet med to nye medlemmer: Jakob Riis blev udnævnt til koncerndirektør med ansvar for Marketing & Medical Affairs, og Lars Fruergaard Jørgensen blev udnævnt til koncerndirektør med ansvar for IT, Quality & Corporate Development. Deres CV'er kan findes på [novonordisk.com/about\\_us](http://novonordisk.com/about_us).



# Finansielt, socialt og miljømæssigt koncernregnskab 2012

## Finansielt koncernregnskab

- 56 Resultatopgørelse og Totalindkomstopgørelse
- 57 Balance
- 58 Pengestrømsopgørelse
- 59 Egenkapitalopgørelse
- 60 Noter til det finansielle koncernregnskab

## Socialt koncernregnskab (supplerende information)

- 95 Socialt koncernregnskab
- 96 Noter til det sociale koncernregnskab

## Miljømæssigt koncernregnskab (supplerende information)

- 101 Miljømæssigt koncernregnskab
- 102 Noter til det miljømæssige koncernregnskab



## Resultatopgørelse og Totalindkomstopgørelse for perioden 1. januar – 31. december

Mio. kr.	Note	2012	2011	2010
<b>Resultatopgørelse</b>				
Nettoomsætning	2.1, 2.2	78.026	66.346	60.776
Produktionsomkostninger	2.2, 2.3	13.465	12.589	11.680
Bruttoresultat		64.561	53.757	49.096
Salgs- og distributionsomkostninger	2.2, 2.3	21.544	19.004	18.195
Forsknings- og udviklingsomkostninger	2.2, 2.3	10.897	9.628	9.602
Administrationsomkostninger	2.2, 2.3	3.312	3.245	3.065
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	2.2, 5.6	666	494	657
Resultat af primær drift		29.474	22.374	18.891
Finansielle indtægter	4.8	125	514	1.452
Finansielle omkostninger	4.8	1.788	963	2.057
Resultat før skat		27.811	21.925	18.286
Selskabsskat	2.4	6.379	4.828	3.883
<b>Årets resultat</b>		<b>21.432</b>	17.097	14.403
<b>Resultat pr. aktie:</b>				
Resultat pr. aktie (kr.)	4.1	39,09	30,24	24,81
Resultat pr. aktie, udvandet (kr.)	4.1	38,85	29,99	24,60
<b>Totalindkomstopgørelse</b>				
Årets resultat		21.432	17.097	14.403
Anden totalindkomst:				
<i>Poster, der ikke efterfølgende kan reklassificeres til Resultatopgørelsen:</i>				
Værdireguleringer af ydelsesbaserede pensionsordninger	3.7	(281)	–	–
<i>Poster, der efterfølgende reklassificeres til Resultatopgørelsen, når specifikke betingelser er opfyldt:</i>				
Valutakursdifferencer ved omregning af udenlandske dattervirksomheder		(172)	(173)	300
Pengestrøms sikring, realisation af tidligere års udskudte (gevinster)/tab		1.182	658	(422)
Pengestrøms sikring, årets udskudte gevinster/(tab)		849	(1.170)	(643)
Øvrige poster		35	(20)	4
Skat af anden totalindkomst, indtægter/(omkostninger)	2.4	(587)	190	346
<b>Årets anden totalindkomst efter skat</b>		<b>1.026</b>	(515)	(415)
<b>Årets totalindkomst i alt</b>		<b>22.458</b>	16.582	13.988

## Balance pr. 31. december

Mio. kr.	Note	2012	2011
<b>Aktiver</b>			
Immaterielle aktiver	3.1	1.495	1.489
Materielle aktiver	3.2	21.539	20.931
Udskudte skatteaktiver	2.4	2.244	2.414
Øvrige finansielle aktiver	4.7	228	273
<b>Langfristede aktiver i alt</b>		<b>25.506</b>	25.107
Varebeholdninger	3.3	9.543	9.433
Varedebitorer	3.4	9.639	9.349
Tilgodehavende skat		1.240	883
Andre tilgodehavender og forudbetalinger	3.5	2.705	2.376
Letomsættelige værdipapirer	4.7	4.552	4.094
Afledte finansielle instrumenter	4.4	931	48
Likvide beholdninger	4.5	11.553	13.408
<b>Kortfristede aktiver i alt</b>		<b>40.163</b>	39.591
<b>Aktiver i alt</b>		<b>65.669</b>	64.698
<b>Passiver</b>			
Aktiekapital	4.1	560	580
Egne aktier	4.1	(17)	(24)
Overført resultat		39.001	37.111
Andre reserver		1.088	(219)
<b>Egenkapital i alt</b>		<b>40.632</b>	37.448
Lån	4.2	–	502
Udskudte skatteforpligtelser	2.4	732	3.206
Pensionsforpligtelser	3.7	760	439
Andre hensatte forpligtelser	3.6	1.907	2.324
<b>Langfristede forpligtelser i alt</b>		<b>3.399</b>	6.471
Kortfristede gældsforpligtelser	4.2	500	351
Leverandørgæld	4.7	3.859	3.291
Skyldig selskabsskat		593	1.171
Andre forpligtelser	3.8	8.982	8.534
Afledte finansielle instrumenter	4.4	48	1.492
Andre hensatte forpligtelser	3.6	7.656	5.940
<b>Kortfristede forpligtelser i alt</b>		<b>21.638</b>	20.779
<b>Forpligtelser i alt</b>		<b>25.037</b>	27.250
<b>Passiver i alt</b>		<b>65.669</b>	64.698

## Pengestrømsopgørelse for perioden 1. januar – 31. december

Mio. kr.	Note	2012	2011	2010
<b>Årets resultat</b>		<b>21.432</b>	17.097	14.403
Regulering for ikke-likvide driftsposter	5.3	11.253	9.117	8.449
Ændring i arbejdskapital	4.6	274	434	297
Renteindbetalinger		207	332	218
Renteudbetalinger		(61)	(215)	(252)
Betalt selskabsskat	2.4	(10.891)	(5.391)	(3.436)
<b>Pengestrømme fra driftsaktivitet</b>		<b>22.214</b>	21.374	19.679
Salg af aktier i ZymoGenetics, Inc.		–	–	1.155
Køb af immaterielle aktiver og øvrige finansielle aktiver		(250)	(259)	(513)
Salg af materielle aktiver		53	70	68
Køb af materielle aktiver	3.2	(3.372)	(3.073)	(3.376)
Nettokøb af letomsættelige værdipapirer		(501)	(197)	(2.913)
<b>Pengestrømme fra investeringsaktivitet</b>		<b>(4.070)</b>	(3.459)	(5.579)
Afdrag på lån	4.2	(502)	(507)	–
Køb af egne aktier, netto	4.1	(11.896)	(10.595)	(8.820)
Betalt udbytte	4.1	(7.742)	(5.700)	(4.400)
<b>Pengestrømme fra finansieringsaktivitet</b>		<b>(20.140)</b>	(16.802)	(13.220)
<b>Nettopengestrømme fra aktiviteter</b>		<b>(1.996)</b>	1.113	880
Likvider ved årets begyndelse	4.5	13.057	11.960	11.034
Gevinst/(tab) på valuta, der indgår i likvider		(8)	(16)	46
<b>Likvider ved årets slutning</b>	4.5	<b>11.053</b>	13.057	11.960
<i>Supplerende information:<sup>1</sup></i>				
Likvider ved årets slutning	4.5	11.053	13.057	11.960
Letomsættelige værdipapirer ved årets slutning	4.7	4.552	4.094	3.926
Uudnyttede garanterede kreditfaciliteter <sup>2</sup>		4.849	4.832	4.473
<b>Finansielt beredskab ved årets slutning</b>		<b>20.454</b>	21.983	20.359
Pengestrømme fra driftsaktivitet		22.214	21.374	19.679
Pengestrømme fra investeringsaktivitet		(4.070)	(3.459)	(5.579)
Nettokøb af letomsættelige værdipapirer		501	197	2.913
<b>Frie pengestrømme</b>		<b>18.645</b>	18.112	17.013

1. Ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal. For definition henvises til s. 93.

2. Den uudnyttede garanterede kreditfacilitet er på 650 mio. EUR (650 mio. EUR i 2011 og 600 mio. EUR i 2010) og er garanteret af en række udenlandske banker. Kreditfaciliteten udløber i 2016.

## Egenkapitalopgørelse pr. 31. december

Mio. kr.	Aktie- kapital	Egne aktier	Overført resultat	Andre reserver			Andre reserver i alt	I alt
				Valuta- kursregu- leringer	Sikring af penge- strømme	Skat og øvrige poster		
<b>2012</b>								
Ved årets begyndelse	580	(24)	37.111	398	(1.184)	567	(219)	37.448
Årets resultat			21.432					21.432
Årets anden totalindkomst <sup>1</sup>			(281)	(172)	2.031	(552)	1.307	1.026
Årets totalindkomst i alt			21.151	(172)	2.031	(552)	1.307	22.458
<i>Transaktioner med ejerne:</i>								
Udloddet udbytte (note 4.1)			(7.742)					(7.742)
Aktiebaseret aflønning (note 5.1)			308					308
Skattefradrag relateret til aktieoptioner			56					56
Køb af egne aktier (note 4.1)		(15)	(12.147)					(12.162)
Salg af egne aktier (note 4.1)		2	264					266
Nedsættelse af B-aktiekapital (note 4.1)	(20)	20						–
<b>Ved årets slutning</b>	<b>560</b>	<b>(17)</b>	<b>39.001</b>	<b>226</b>	<b>847</b>	<b>15</b>	<b>1.088</b>	<b>40.632</b>

Mio. kr.	Aktie- kapital	Egne aktier	Overført resultat	Andre reserver			Andre reserver i alt	I alt
				Valuta- kursregu- leringer	Sikring af penge- strømme	Skat og øvrige poster		
<b>2011</b>								
Ved årets begyndelse	600	(28)	36.097	571	(672)	397	296	36.965
Årets resultat			17.097					17.097
Årets anden totalindkomst <sup>1</sup>				(173)	(512)	170	(515)	(515)
Årets totalindkomst i alt			17.097	(173)	(512)	170	(515)	16.582
<i>Transaktioner med ejerne:</i>								
Udloddet udbytte (note 4.1)			(5.700)					(5.700)
Aktiebaseret aflønning (note 5.1)			319					319
Køb af egne aktier (note 4.1)		(18)	(10.821)					(10.839)
Salg af egne aktier (note 4.1)		2	242					244
Skat på salg af egne aktier			(123)					(123)
Nedsættelse af B-aktiekapital (note 4.1)	(20)	20						–
Ved årets slutning	580	(24)	37.111	398	(1.184)	567	(219)	37.448

1. Der henvises til Totalindkomstopgørelsen på s. 56.

## Noter

I takt med udviklingen af Novo Nordisks forretning fortsætter virksomheden med at have fokus på at forenkle og strømline den integrerede rapportering. I 2012 har Novo Nordisk ændret strukturen i det finansielle, sociale og miljømæssige koncernregnskab med det formål at skærpe fokus på, hvad der driver koncernens resultater, i overensstemmelse med den tredobbelte bundlinje.

I det finansielle, sociale og miljømæssige regnskab er noterne grupperet i sektioner baseret på, hvordan Novo Nordisk anskuer sin forretning. Hvert af regnskaberne indeholder en oversigt over sektionerne og noterne, og sektionerne indledes med en forklaring af sammenhængen mellem, hvad der driver forretningen, og hvordan dette afspejler sig i Novo Nordisks finansielle, sociale og miljømæssige regnskaber. Oplysningerne i noterne er struktureret med det formål at skabe fuld gennemsigtighed af de præsenterede beløb ved at beskrive den relevante regnskabspraksis, væsentlige regnskabsmæssige skøn samt afslutningsvis de talmæssige oplysninger for noten.

### Sektioner i det finansielle koncernregnskab

#### Sektion 1 'Grundlag for udarbejdelsen af koncernregnskabet'

Introducerer den generelle finansielle regnskabspraksis og giver et overblik over ledelsens væsentligste regnskabsmæssige skøn og forudsætninger.

- 1.1 Sammendrag af væsentlig anvendt regnskabspraksis, s. 61
- 1.2 Anden anvendt regnskabspraksis, s. 62
- 1.3 Øvrig generel regnskabspraksis, s. 62

#### Sektion 2 'Årets resultat'

Indeholder noter, der knytter sig til årets resultat, inklusive selskabsskat og personaleomkostninger.

- 2.1 Nettoomsætning og salgsrabatter, s. 63
- 2.2 Segmentoplysninger, s. 64
- 2.3 Personaleomkostninger, s. 67
- 2.4 Selskabsskat og udskudt skat, s. 67

#### Sektion 3 'Driftsaktiver og -forpligtelser'

Relaterer sig til de aktiver, som udgør grundlaget for Novo Nordisks aktiviteter, samt de aktiver og forpligtelser, som er et resultat af disse aktiviteter.

- 3.1 Immaterielle aktiver, s. 69
- 3.2 Materielle aktiver, s. 70
- 3.3 Varebeholdninger, s. 71
- 3.4 Varedebitorer, s. 71
- 3.5 Andre tilgodehavender og forudbetalinger, s. 72
- 3.6 Andre hensatte forpligtelser, s. 72
- 3.7 Pensionsforpligtelser, s. 73
- 3.8 Andre forpligtelser, s. 74

#### Sektion 4 'Kapitalstruktur og finansiering'

Omhandler noter relateret til kapitalstruktur og finansiering.

- 4.1 Aktiekapital og resultat pr. aktie, s. 75
- 4.2 Gældsforpligtelser, s. 76
- 4.3 Finansielle risici, s. 76
- 4.4 Afledte finansielle instrumenter, s. 78
- 4.5 Likvider, s. 81
- 4.6 Ændring i arbejdskapitalen, s. 81
- 4.7 Finansielle aktiver og forpligtelser, s. 81
- 4.8 Finansielle indtægter og omkostninger, s. 84

#### Sektion 5 'Øvrige noter'

Indeholder øvrige lovpligtige noter, der er mindre betydningsfulde set ud fra koncernens perspektiv.

- 5.1 Aktiebaseret aflønning, s. 85
- 5.2 Ledelsens beholdning af Novo Nordisk-aktier, s. 87
- 5.3 Regulering for ikke-likvide driftsposter, s. 88
- 5.4 Forpligtelser og eventualposter, s. 89
- 5.5 Transaktioner med nærtstående parter, s. 91
- 5.6 Licensindtægter og andre driftsindtægter, s. 91
- 5.7 Honorar til revisorer, s. 91
- 5.8 Virksomheder i Novo Nordisk-koncernen, s. 92
- 5.9 Finansiell ordliste, s. 92

## Sektion 1

# Grundlag for udarbejdelsen af koncernregnskabet

Novo Nordisk udarbejder koncernregnskab med udgangspunkt i den seneste udvikling inden for international regnskabsaflæggelse, og koncernen stræber efter at førtidsimplementere EU-vedtagne, godkendte IFRS regnskabsstandarder.

Alle dattervirksomheder i Novo Nordisk-koncernen følger den samme regnskabspraksis. Denne sektion beskriver væsentlig anvendt regnskabspraksis, anden anvendt regnskabspraksis, ledelsens væsentlige skøn samt nye krav fra IFRS anvendt ved udarbejdelsen af Novo Nordisks koncernregnskab. En detaljeret beskrivelse af den valgte regnskabspraksis og de anlagte skøn i relation til specifikke tal er anført i hver enkelt relevant note.

### 1.1 Sammendrag af væsentlig anvendt regnskabspraksis

Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder (IFRS), som er udstedt af International Accounting Standards Board (IASB), og de internationale regnskabsstandarder (IFRS) som godkendt af EU.

Årsrapporten er desuden udarbejdet i overensstemmelse med de yderligere danske oplysningskrav til børsnoterede selskabers årsrapporter.

#### Basis for måling

Koncernregnskabet er udarbejdet med udgangspunkt i det historiske kostprisprincip, bortset fra omvurdering af finansielle aktiver disponible for salg, som f.eks. kapitalandele og letomsættelige værdipapirer, der sker til dagsværdi over Anden totalindkomst, og afledte finansielle instrumenter, der opgøres til dagsværdi over Resultatopgørelsen.

Den væsentligste anvendte regnskabspraksis, som er beskrevet nedenfor, er anvendt konsistent ved udarbejdelsen af koncernregnskabet i de år, der er præsenteret.

#### Regnskabspraksis for de væsentligste poster

Novo Nordisks regnskabspraksis er beskrevet i sammenhæng med de individuelle noter til koncernregnskabet. Ud fra en vurdering af den samlede regnskabspraksis for koncernregnskabet anser ledelsen de følgende områders regnskabspraksis for at være den væsentligste for indregning og måling af regnskabsposterne:

- Nettoomsætning og salgsrabatter (note 2.1 og 3.6). Indtægter fra salg af varer indregnes, når Novo Nordisk har overført de væsentlige risici og fordele tilknyttet ejendomsretten til varerne til køber, og der ikke længere er ledelsesmæssigt engagement eller kontrol over de solgte varer. Fra bruttoomsætningen trækkes diverse rabatter og refusioner til kunder, offentlige myndigheder, grossister, sygesikringsordninger og organisationer inden for sundhedsvæsenet. De fratrukne poster repræsenterer ledelsens bedste skøn over den samlede effekt af de forventede forpligtelser til salgsrabatter og hensættelser på bruttosalg for en rapporteringsperiode.
- Forsknings- og udviklingsomkostninger (note 3.1). Interne forskningsomkostninger indregnes fuldt ud i resultatopgørelsen i den periode, hvori de opstår, hvilket er i overensstemmelse med branchekutymen. Novo Nordisk anser de iboende usikkerheder vedrørende myndighedsgodkendelser og andre risikofaktorer ved udviklingen af et nyt produkt for at være til hinder for aktivering af interne udviklingsomkostninger som et immaterielt aktiv indtil det punkt, hvor der er stor sandsynlighed for opnåelse af myndighedsgodkendelse i et relevant større marked.

- Afledte finansielle instrumenter (note 4.4). Novo Nordisk afdækker kommercielle risici, idet valutarisiko er den væsentligste finansielle risikofaktor for koncernen. Det overordnede formål med styring af valutakursrisikoen er at begrænse den kortsigtede negative effekt på indtjening og pengestrømme af valutakursudsving og dermed øge forudsigeligheden af det økonomiske resultat. Formålet med regnskabsmæssig sikring er at matche effekten af det sikrede og sikringsinstrumentet i den konsoliderede resultatopgørelse. Ledelsen har valgt at præsentere resultatet af sikringsaktiviteterne som en del af de finansielle poster. Idet hovedparten af Novo Nordisks omsætning er i EUR, USD, JPY, CNY og GBP, vil omsætningen påvirkes af udsving i valutakurserne, hvorimod resultat før skat vil afhænge af resultatet af sikringsaktiviteterne.

Derudover anses regnskabspraksis for de følgende regnskabsposter som værende relevant for forståelsen af koncernregnskabet:

- Selskabsskat (note 2.4)
- Immaterielle og materielle aktiver inklusive nedskrivningstest (note 3.1 og 3.2)
- Varebeholdninger (note 3.3)
- Varedebitorer og hensættelse til imødegåelse af tab på varedebitorer (note 3.4)
- Hensættelser til retlige forpligtelser (note 3.6).

#### Væsentlige regnskabsmæssige skøn

Anvendelsen af rimelige skøn er en vigtig del af udarbejdelsen af koncernregnskabet. I lyset af de usikkerheder, der er i vores forretningsaktiviteter, foretager ledelsen skøn og opstiller forudsætninger, som påvirker den anvendte regnskabspraksis og de rapporterede værdier for aktiver, forpligtelser, omsætning, omkostninger, pengestrømme og de tilhørende oplysninger på balancedagen.

Ledelsen udarbejder sine skøn baseret på tidligere års resultater og forskellige andre forudsætninger, som ledelsen vurderer rimelige under de givne omstændigheder. Disse skøn og de underliggende forudsætninger revideres løbende, og hvis det er nødvendigt, indregnes ændringer i den periode, det revurderede skøn er foretaget i. Ledelsen anser de regnskabsmæssige værdier indregnet i forhold til nedenstående centrale regnskabsmæssige skøn for rimelige og hensigtsmæssige ud fra de tilgængelige oplysninger. Imidlertid kan de faktiske beløb afvige fra de skønnede beløb, i takt med at mere detaljerede oplysninger bliver tilgængelige.

Nedenfor anføres de regnskabsmæssige skøn og forudsætninger, som ledelsen anser som de væsentligste for udarbejdelsen af koncernregnskabet.

- Salgsrabatter og hensættelser (note 2.1 og 3.6)
- Indirekte produktionsomkostninger (note 3.3)
- Nedskrivning til imødegåelse af tab (note 3.4)
- Udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser (note 2.4)
- Hensættelser til retlige forpligtelser (note 3.6).

Der henvises til de specifikke noter for yderligere beskrivelse af de vigtigste regnskabsmæssige skøn og anvendte forudsætninger.

## 1.2 Anden anvendt regnskabspraksis

### Ændringer i anvendt regnskabspraksis og præsentation

#### Førtidsimplementering af nye eller ajourførte IFRS'er

IASB ændrede IAS 19R 'Personaleydelser' i juni 2011, med implementeringsdato 1. januar 2013 eller senere, og som blev godkendt af EU i juni 2012. Novo Nordisk har førtidsimplementeret ændringen i 2012 og benytter sig således ikke af muligheden for at udskyde indregningen af aktuariemæssige gevinster og tab fra ydelsesbaserede pensionsordninger, også kendt som 'korridor metoden'. I stedet indregner Novo Nordisk nu alle aktuariemæssige gevinster og tab under Anden totalindkomst, i takt med at de opstår. Førtidig implementering har også medført, at Novo Nordisk indregner alle ikke-indregnede pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår straks samt erstatter rentekomkostningerne og det forventede afkast på ordningens aktiver med et nettorentebeløb, som er beregnet ved anvendelse af den sats, der anvendes til diskontering af nettopensionsforpligtelsen/-aktivet.

Idet en implementering af ændringerne med tilbagevirkende kraft kun ville have en uvæsentlig effekt på de enkelte regnskabsår, har Novo Nordisk valgt at implementere ændringerne med fuld effekt i 2012 uden at tilpasse sammenligningstal for de tidligere år. Implementeringen har således ikke haft en effekt på Resultatopgørelsen for 2012, men har formindsket Anden totalindkomst og Egenkapitalen med 250 mio. kr. Hensættelsen til pensionsforpligtelser er steget med 281 mio. kr., og hensættelsen til udskudt skat er faldet med 31 mio. kr.

Der henvises til note 3.7 for en detaljeret beskrivelse af den nye regnskabspraksis for hensættelse til pensionsforpligtelser.

Derudover har Novo Nordisk førtidsimplementeret ændringen til IAS 1 'Præsentation af årsregnskaber', der har virkning for regnskabsår, der påbegyndes den 1. juli 2012 eller senere. Posterne i Anden totalindkomst skal fremover opdeles i to kategorier fordelt på poster, der over tid kan blive reklassificeret til Resultatopgørelsen, når specifikke betingelser er opfyldt, samt i poster, der aldrig kan reklassificeres til Resultatopgørelsen.

#### Anvendelse af nye og ajourførte IFRS'er

Baseret på en vurdering af de nye eller ajourførte og reviderede regnskabsstandarder og fortolkningsbidrag (IFRS'er) udstedt af IASB og IFRS'er godkendt af EU pr. 1. januar 2012 har Novo Nordisk konkluderet, at anvendelsen af de nye IFRS'er ikke har væsentlig indflydelse på koncernregnskabet i 2012. Anvendelsen af disse nye IFRS'er forventes heller ikke at få nogen væsentlig effekt på fremtidige perioder.

*Nye eller ajourførte IFRS'er, der er udstedt, men endnu ikke trådt i kraft og ikke førtidigt implementeret*

Foruden ovennævnte har IASB udstedt en række nye eller ajourførte og ændrede standarder og fortolkningsbidrag, som endnu ikke er trådt i kraft. De følgende er de væsentligste:

- IASB har udstedt IFRS 9 'Finansielle instrumenter', som skal tages i anvendelse senest den 1. januar 2015. Dette er en del af IASB's projekt til erstatning af IAS 39, og med den nye standard vil klassifikationen og målingen af finansielle instrumenter og kravene til sikring blive ændret betydeligt. Ændringerne til standarden er endnu ikke godkendt af EU. Novo Nordisk har vurderet effekten af den nye standard og har konkluderet, at den, i sin nuværende form, ikke vil få nogen væsentlig indvirkning på koncernregnskabet.
- IASB har udsendt opdaterede høringsudkast til IAS 18 'Omsætning' og IAS 17 'Leasing'. Novo Nordisk forventer ikke, at ændringerne til IAS 18R vil have en væsentlig indvirkning på koncernregnskabet. Ændringen i den regnskabsmæssige behandling af leasing forventes at medføre indregning af størstedelen af koncernens leasingkontrakter i Balancen. Dette vil få en vis betydning for koncernens aktiver, forpligtelser og de nøgletal, der knytter sig hertil, mens effekten på koncernens resultat vurderes at være uvæsentlig. Da de to udkast ikke er de endelige standarder, kan den endelige indvirkning heraf se anderledes ud, når de endelige standarder foreligger.

## 1.3 Øvrig generel regnskabspraksis

### Definition af væsentlighed

Novo Nordisks koncernregnskab fremkommer ved, at en lang række transaktioner bearbejdes og samles i kategorier alt efter deres art eller funktion. Transaktionerne præsenteres derefter i regnskabet sammen med poster indeholdende lignende transaktioner. Hvis en post ikke i sig selv er væsentlig, lægges den sammen med andre lignende poster i regnskabet eller i noterne.

IFRS-bestemmelserne indeholder omfattende oplysningskrav. Novo Nordisk angiver specifikke oplysninger, som kræves i henhold til IFRS, medmindre de pågældende oplysninger er uvæsentlige eller irrelevante.

### Konsolideringsprincipper

Koncernregnskabet omfatter årsregnskabet for Novo Nordisk A/S og virksomheder, som Novo Nordisk A/S har bestemmende indflydelse over.

Dattervirksomhedernes regnskaber justeres om nødvendigt, så regnskabspraksis stemmer overens med den øvrige koncernregnskabspraksis. Alle koncerninterne transaktioner, mellemværender, indtægter og omkostninger elimineres fuldt ud ved konsolideringen.

### Omregning af fremmed valuta

#### Funktionel valuta og præsentationsvaluta

Regnskabsposter for hver enkelt virksomhed i Novo Nordisk opgøres i valutaen i det primære økonomiske miljø, hvor virksomheden driver virksomhed (den funktionelle valuta). Koncernregnskabet præsenteres i danske kroner, som også er moderselskabets funktionelle valuta og præsentationsvaluta.

#### Omregning af transaktioner og beløb

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter transaktionsdagens valutakurser. Valutakursgevinster og -tab ved afviklingen af disse transaktioner samt ved omregning af monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta til balancedagens valutakurser indregnes i Resultatopgørelsen.

Kursdifferencer, der opstår ved omregning af ikke-monetære poster, såsom finansielle aktiver, der er klassificeret som disponible for salg, herunder kapitalandele, indregnes under Anden totalindkomst.

#### Omregning af tilknyttede virksomheder

Udenlandske dattervirksomheders regnskaber omregnes til danske kroner efter balancedagens valutakurser for aktiver og forpligtelser og efter gennemsnitlige valutakurser for resultatopgørelsens poster.

Alle kursreguleringer er indregnet i Resultatopgørelsen, bortset fra kursreguleringer på kapitalandele i dattervirksomheder, der opstår ved:

- omregning af udenlandske dattervirksomheders nettoaktiver ved regnskabsårets begyndelse til balancedagens valutakurser
- omregning af udenlandske dattervirksomheders resultatopgørelse til gennemsnitlige valutakurser, hvorimod deres balance omregnes til balancedagens valutakurser
- omregning af langfristede koncernmellemværender, der betragtes som et tillæg til nettoinvesteringer i dattervirksomhederne.

Ovenstående reguleringer indregnes i Anden totalindkomst.

### Pengestrømsopgørelse

Opgørelsen af Novo Nordisks pengestrømme er opstillet efter den indirekte metode med udgangspunkt i årets resultat.



## Sektion 2

### Årets resultat

Denne sektion omhandler de noter, der knytter sig til årets resultat inklusive oplysninger om forretningssegmenter, der bidrager til yderligere information i relation til Novo Nordisks langsigtede mål for overskudsgraden og for væksten i resultat af primær drift.

Den fortsatte stigning i antallet af patienter samt udvikling af nye produkter er baggrunden for Novo Nordisks salgsvækst. Novo Nordisk forventer en vækst i resultat af primær drift, som overstiger væksten i nettoomsætningen, hvilket vil resultere i en stigning i overskudsgraden. Dette forventes at være drevet af en øget bruttomargin som følge af forbedret produkt-miks og priser såvel som produktivitetsforbedringer i fremstillingsprocessen. For ikke-produktionsrelaterede aktiviteter forventes stigningen i overskudsgraden at blive understøttet af en moderat udvikling i administrationsomkostninger samt udnyttelse af stordriftsfordele inden for salg og marketing. Der forventes fortsat vækst i omkostningerne indenfor forskning- og udviklingsaktiviteter, der som minimum følger væksten i salget. Novo Nordisk fortsætter med at investere i innovative produkter, samtidig med at der ydes bidrag til lokalsamfundet ved at betale selskabsskat i de lande, hvor virksomheden opererer. I ledelsesberetningens 'Resultater i 2012 og forventninger til 2013' på side 6 gives en detaljeret beskrivelse af årets resultat.

### 2.1 Nettoomsætning og salgsrabatter

#### Regnskabspraksis

Indtægter fra salg af varer indregnes, når nedenstående betingelser alle er opfyldt:

- Novo Nordisk har overført væsentlige risici og fordele tilknyttet ejendomsretten til varerne til køber.
- Novo Nordisk bibeholder hverken sit ledelsesmæssige engagement i det omfang, det normalt er forbundet med ejendomsret, eller kontrollen over de solgte varer.
- Omsætningens størrelse kan opgøres pålideligt.
- Det er sandsynligt, at de økonomiske fordele forbundet med transaktionen vil tilgå Novo Nordisk.
- Omkostninger, som er afholdt eller vil blive afholdt i forbindelse med transaktionen, kan opgøres pålideligt.

Omsætningen opgøres til dagsværdien af modtagne eller tilgodehavende vederlag. På tidspunktet for indregningen af indtægter registreres ligeledes estimater på en række rabatter, refusioner, incitamenter og returnering af produkter, der bogføres som en reduktion af omsætningen. Hvis salgskontrakten indeholder en klausul om kundeaccept, indregnes salget, når kriteriet for kundens accept er opfyldt.

Indregning af indtægter for nye produktlanceringer baseres på de specifikke forhold og betingelser, der gælder for de lancerede produkter, herunder forventet efterspørgsel og graden af markedsaccept for lignende, veletablerede produkter. Hvis nye produkter sælges med returret, og der ikke er tilstrækkelig erfaring fra tidligere til at skønne omfanget af returvarer, indregnes indtægterne først, når der er dokumentation for, at produktet er forbrugt, eller returretten er udløbet.

#### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Salgsrabatter og hensættelser

Der gives primært salgsrabatter i Region Nordamerika. I denne region betales der salgsrabatter i relation til de offentlige amerikanske sygesikringsordninger, dvs. Medicare og Medicaid, såvel som rabatter til ledende sundhedsplaner. De væsentligste rabatter er givet under kontrakter med institutioner, hovedsageligt hospitaler og offentlige myndigheder. I tillæg hertil har politisk pres for at reducere sundhedsmkostningerne i flere andre lande medført væsentlige prisreduktioner på farmaceutiske produkter. Regeringerne i lande i Region Europa har indført koordinerede stramninger, mens myndighederne har indført obligatoriske prisnedsættelser i Region Kina, i Japan samt i store lande i Region International Operations.

Hensættelser til Medicaid- og Medicare-rabatter er beregnet ud fra en kombination af erfaringer fra tidligere år, produkt- og befolkningstilvækst, prisstigninger, effekten af kontraktstrategier og de specifikke betingelser i de enkelte kontrakter. For Medicaid beregnes rabatterne bl.a. på baggrund af fortolkninger af relevant lovgivning. Disse fortolkninger kan myndighederne stille spørgsmålstejn ved eller ændre gennem fortolkningsbidrag. Selv om periodisering af Medicaid- og Medicare-rabatter indregnes i samme periode som det tilhørende salg, bliver de faktiske rabatter for det enkelte salg typisk faktureret til Novo Nordisk op til ni måneder senere. På grund af denne tidsmæssige forskydning kan rabatreguleringer af omsætningen i en given periode omfatte justeringer af tidligere perioders rabathensættelser.

Der gives salgsrabatter til en række sygesikringsordninger. Under disse rabatprogrammer får kunderne en rabat, når de har opnået bestemte resultatmål i relation til formularstatus og fastlagte milepæle vedrørende markedsandele i forhold til konkurrenterne. Rabatterne er fastsat i kontrakten med kunden, og skønnet heraf er derfor baseret på den enkelte kontrakts specifikke betingelser, erfaringer fra tidligere år, forventet distributionsmiks, vækst i produkter og oplysninger om markedsandele. Novo Nordisk vurderer salgsudviklingen for produkter, der er omfattet af sygesikringsordninger og andre kontraktlige rabatter, og regulerer hensættelsen løbende, så den afspejler den faktiske udvikling.

Distributørrefusion vedrører kontraktlige aftaler, som Novo Nordisk har med indirekte kunder, fortrinsvis i USA, om at sælge produkter til kontraktpriser, som er lavere end de listepriser, der normalt faktureres til distributørerne. Distributørrefusionen er forskellen mellem distributørens pris og den indirekte kundes kontraktpris. Hensættelsen til de skønnede refusioner beregnes ud fra en kombination af faktorer såsom tidligere erfaringer, nuværende lagerbeholdninger hos distributører, kontraktbetingelser og værdien af refusionskrav, som er modtaget, men endnu ikke færdigbehandlet. Distributørrefusioner afregnes typisk, en til tre måneder efter at forpligtelsen er opstået.

I visse lande uden for USA yder Novo Nordisk også rabatter til regeringer og andre organer, der har mandat via lokal lov eller bemyndigelse fra den lokale regering. Desuden indgår Novo Nordisk pay for performance-aftaler med visse leverandører af sundhedsydelse. I henhold til disse aftaler kan Novo Nordisk være forpligtet til at foretage tilbagebetalinger til leverandører af sundhedsydelser, hvis de forventede behandlingsresultater ikke opfylder de fastlagte mål. Potentielle tilbagebetalinger skønnes og bogføres som et fradrag i omsætningen på det tidspunkt, hvor de registreres.

Hensættelser til salgsrabatter bliver justeret til de faktiske beløb, i takt med at rabatter og refusioner realiseres. Der henvises til afsnit 3.6 for en yderligere beskrivelse af salgsrelaterede hensættelser.

#### Brutto til netto-afstemning af omsætningen

Mio. kr.	2012	2011	2010
Bruttoomsætning	103.948	84.386	75.811
Medicaid- og Medicare-rabatter (USA)	(7.519)	(5.075)	(4.124)
Rabatter til sygesikringsordninger (USA)	(4.390)	(2.551)	(2.494)
Distributørrefusioner (USA)	(8.196)	(5.894)	(4.994)
Rabatter til sygesikrings- og sundhedsordninger (uden for USA)	(901)	(695)	(543)
Returvarer og andre rabatter	(4.916)	(3.825)	(2.880)
Total brutto til netto-regulering	(25.922)	(18.040)	(15.035)
<b>Nettoomsætning i alt</b>	<b>78.026</b>	66.346	60.776

## 2.2 Segmentoplysninger

### Regnskabspraksis

Rapporteringen af forretningssegmenter er i overensstemmelse med den interne rapportering til koncerndirektion og bestyrelse.

### Forretningssegmenter

Novo Nordisks aktiviteter er opdelt i to forretningssegmenter baseret på terapiområder: Diabetesbehandling og Biopharmaceuticals.

Forretningssegmentet Diabetesbehandling omfatter forskning, udvikling, produktion og markedsføring af produkter inden for områderne insulin, GLP-1 og relaterede doseringssystemer, antidiabetika i tabletform (OAD) samt fedme.

Forretningssegmentet Biopharmaceuticals omfatter forskning, udvikling, produktion og markedsføring af produkter inden for områderne blødningsbehandling, væksthormonbehandling, hormonpræparater, inflammation og øvrige medicinske behandlinger.

Segmentresultatet bedømmes ud fra opnået resultat af primær drift, som er opgjort på samme måde som i koncernregnskabet. Finansielle indtægter og omkostninger samt selskabsskat styres på koncernniveau og fordeles ikke til forretningssegmenterne.

Der er ingen samhandel eller andre transaktioner mellem forretningssegmenterne. Omkostningerne fordeles individuelt mellem forretningssegmenterne, bortset fra nogle få indirekte omkostninger, som fordeles systematisk mellem segmenterne. Licensindtægter og andre driftsindtægter er fordelt på de to forretningssegmenter efter samme princip. Segmentaktiverne omfatter aktiver, som er direkte tilknyttet segmentets aktiviteter, herunder immaterielle, materielle og finansielle aktiver, varebeholdninger, varedebitorer og andre tilgodehavender og forudbetalinger.

Der er ingen enkeltstående kunder, der udgør mere end 10% af omsætningen, og ingen forretningssegmenter er blevet sammenlagt for at danne de rapporterede segmenter.

### Forretningssegmenter

Mio. kr.	2012	2011	2010	2012	2011	2010	2012	2011	2010
Segmentomsætning	Diabetesbehandling			Biopharmaceuticals			I alt		
NovoRapid® / NovoLog®	15.693	12.804	11.900						
NovoMix® / NovoLog® Mix	9.342	8.278	7.821						
Levemir®	9.786	7.683	6.880						
Moderne insuliner i alt	34.821	28.765	26.601						
Humane insuliner	11.302	10.785	11.827						
Victoza®	9.495	5.991	2.317						
Proteinrelaterede produkter	2.511	2.309	2.214						
Antidiabetika i tabletform (OAD)	2.758	2.575	2.751						
<b>Samlet nettoomsætning, Diabetesbehandling</b>	<b>60.887</b>	50.425	45.710						
NovoSeven®				8.933	8.347	8.030			
Norditropin®				5.698	5.047	4.803			
Hormonpræparater				2.163	2.054	1.892			
Øvrige produkter				345	473	341			
<b>Samlet nettoomsætning, Biopharmaceuticals</b>				<b>17.139</b>	15.921	15.066			
<b>Forretningssegmenter i alt – andre nøgletal</b>									
Samlet nettoomsætning	60.887	50.425	45.710	17.139	15.921	15.066	78.026	66.346	60.776
Ændring i kr. (%)	20,7%	10,3%	21,9%	7,7%	5,7%	11,0%	17,6%	9,2%	19,0%
Ændring i lokale valutaer (%)	14,5%	12,6%	15,7%	2,4%	7,6%	5,4%	11,6%	11,4%	13,0%
Produktionsomkostninger	11.435	10.762	10.131	2.030	1.827	1.549	13.465	12.589	11.680
Salgs- og distributionsomkostninger	18.894	16.476	14.815	2.650	2.528	3.380	21.544	19.004	18.195
Forsknings- og udviklingsomkostninger	7.322	6.402	6.744	3.575	3.226	2.858	10.897	9.628	9.602
Administrationsomkostninger	2.604	2.485	2.260	708	760	805	3.312	3.245	3.065
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	464	285	342	202	209	315	666	494	657
<b>Resultat af primær drift</b>	<b>21.096</b>	14.585	12.102	<b>8.378</b>	7.789	6.789	<b>29.474</b>	22.374	18.891
Af- og nedskrivninger inkluderet i omkostningerne	2.167	2.051	1.887	526	686	580	2.693	2.737	2.467
Anlægsinvesteringer (immaterielle og materielle aktiver)	2.800	2.654	3.068	770	678	795	3.570	3.332	3.863
Aktiver fordelt på forretningssegmenter	36.030	34.853	34.947	9.119	8.998	7.906	45.149	43.851	42.853
Aktiver, der ikke er fordelt på forretningssegmenter <sup>1</sup>							20.520	20.847	18.549
<b>Aktiver i alt</b>							<b>65.669</b>	64.698	61.402

1. Den del af de samlede aktiver, der ikke er fordelt på nogen af de to forretningssegmenter, omfatter likvide beholdninger, letomsættelige værdipapirer, afledte finansielle instrumenter og skatteaktiver.

## 2.2 Segmentoplysninger (fortsat)

### Geografiske segmenter

Novo Nordisk driver virksomhed i fem geografiske områder:

- Nordamerika: USA og Canada
- Europa: EU, EFTA, Albanien, Bosnien-Hercegovina, Kroatien, Makedonien, Serbien, Montenegro og Kosovo
- Japan & Korea: Japan og Korea
- Region Kina: Kina, Hongkong og Taiwan
- International Operations: alle andre lande

Omsætningen fordeles på de geografiske områder ud fra kundernes geografiske placering. Fordelingen af materielle aktiver, varedebitorer, hensættelser til varedebitorer og aktiver i alt er baseret på aktivernes geografiske placering.

Domicilllandet er Danmark, som indgår i det geografiske segment Europa. Danmark udgør en uvæsentlig del af Novo Nordisks aktiviteter, både geografisk set og i relation til de enkelte forretningssegmenter. Mindre end 1% af den samlede nettoomsætning genereres i Danmark. Salg til eksterne kunder i USA udgør Novo Nordisks væsentligste nettoomsætning, og USA er det eneste land med en nettoomsætning, der udgør mere end 10% af den samlede nettoomsætning. Salget i USA udgør mere end 90% af nettoomsætningen i Region Nordamerika.

### Geografiske segmenter

Mio. kr.	2012	2011	2010	2012	2011	2010
	Nordamerika			Europa		
Salg pr. forretningssegment:						
NovoRapid® / NovoLog®	9.033	6.934	6.501	3.707	3.464	3.258
NovoMix® / NovoLog®Mix	2.488	2.088	2.099	2.544	2.623	2.562
Levemir®	5.290	3.711	3.229	2.833	2.577	2.410
Moderne insuliner (insulinanaloger)	16.811	12.733	11.829	9.084	8.664	8.230
Humane insuliner	1.959	1.762	2.156	2.642	3.032	3.532
Victoza®	5.930	3.716	1.457	2.427	1.620	753
Øvrige produkter	1.998	1.705	1.646	965	1.210	1.536
Diabetesbehandling i alt	26.698	19.916	17.088	15.118	14.526	14.051
NovoSeven®	4.397	3.951	4.043	2.206	2.310	2.180
Norditropin®	1.721	1.394	1.320	1.741	1.705	1.823
Øvrige produkter	1.404	1.325	1.158	642	627	610
Biopharmaceuticals i alt	7.522	6.670	6.521	4.589	4.642	4.613
<b>Salg fordelt på forretningssegment og geografisk segment</b>	<b>34.220</b>	26.586	23.609	<b>19.707</b>	19.168	18.664
Underliggende vækst i salg i lokale valutaer <sup>1</sup>	19,2%	17,9%	22,4%	2,0%	2,4%	4,6%
Valutaeffekt (påvirkning, lokale valutaer)	9,5%	(5,3%)	6,8%	0,8%	0,3%	1,8%
<b>Rapporteret omsætningsvækst i alt</b>	<b>28,7%</b>	12,6%	29,2%	<b>2,8%</b>	2,7%	6,4%
Materielle aktiver	1.500	1.329	987	16.200	15.681	15.669
Varedebitorer	2.278	2.081	1.689	3.688	3.652	3.437
Hensat til tab på varedebitorer	(18)	(22)	(19)	(239)	(333)	(200)
Aktiver i alt	5.867	5.465	3.680	47.663	47.202	46.654

1. Ikke IFRS-definerede finansielle nøgletal. For definition henvises til s. 93.

## 2.2 Segmentoplysninger (fortsat)

## Geografiske segmenter

Mio. kr.	2012	2011	2010	2012	2011	2010
	International Operations			Japan & Korea		
Salg pr. forretningssegment:						
NovoRapid® / NovoLog®	1.408	1.100	965	1.175	1.057	987
NovoMix® / NovoLog®Mix	1.708	1.482	1.377	1.028	970	913
Levemir®	1.106	942	843	386	363	349
Moderne insuliner (insulinanaloger)	4.222	3.524	3.185	2.589	2.390	2.249
Humane insuliner	3.073	2.581	2.588	768	960	1.101
Victoza®	613	322	37	455	327	70
Øvrige produkter	632	583	553	493	430	394
Diabetesbehandling i alt	8.540	7.010	6.363	4.305	4.107	3.814
NovoSeven®	1.526	1.485	1.245	646	482	461
Norditropin®	780	651	530	1.442	1.285	1.120
Øvrige produkter	234	221	197	224	349	265
Biopharmaceuticals i alt	2.540	2.357	1.972	2.312	2.116	1.846
<b>Salg fordelt på forretningssegment og geografisk segment</b>	<b>11.080</b>	9.367	8.335	<b>6.617</b>	6.223	5.660
Underliggende vækst i salg i lokale valutaer <sup>1</sup>	16,2%	17,1%	22,3%	(1,5%)	5,1%	3,3%
Valutaeffekt (påvirkning, lokale valutaer)	2,1%	(4,7%)	(0,4%)	7,8%	4,8%	12,5%
<b>Rapporteret omsætningsvækst i alt</b>	<b>18,3%</b>	12,4%	21,9%	<b>6,3%</b>	9,9%	15,8%
Materielle aktiver	1.508	1.672	1.929	174	207	213
Varedebitorer	2.177	2.052	1.995	335	377	446
Hensat til tab på varedebitorer	(710)	(535)	(408)	(3)	(2)	0
Aktiver i alt	6.660	6.419	6.327	989	1.388	1.158

Mio. kr.	2012	2011	2010	2012	2011	2010
	Region Kina			I alt		
Salg pr. forretningssegment:						
NovoRapid® / NovoLog®	370	249	189	15.693	12.804	11.900
NovoMix® / NovoLog®Mix	1.574	1.115	870	9.342	8.278	7.821
Levemir®	171	90	49	9.786	7.683	6.880
Moderne insuliner (insulinanaloger)	2.115	1.454	1.108	34.821	28.765	26.601
Humane insuliner	2.860	2.450	2.450	11.302	10.785	11.827
Victoza®	70	6	0	9.495	5.991	2.317
Øvrige produkter	1.181	956	836	5.269	4.884	4.965
Diabetesbehandling i alt	6.226	4.866	4.394	60.887	50.425	45.710
NovoSeven®	158	119	101	8.933	8.347	8.030
Norditropin®	14	12	10	5.698	5.047	4.803
Øvrige produkter	4	5	3	2.508	2.527	2.233
Biopharmaceuticals i alt	176	136	114	17.139	15.921	15.066
<b>Salg fordelt på forretningssegment og geografisk segment</b>	<b>6.402</b>	5.002	4.508	<b>78.026</b>	66.346	60.776
Underliggende vækst i salg i lokale valutaer <sup>1</sup>	16,3%	11,7%	19,9%	11,6%	11,4%	13,0%
Valutaeffekt (påvirkning, lokale valutaer)	11,7%	(0,7%)	7,6%	6,0%	(2,2%)	6,0%
<b>Rapporteret omsætningsvækst i alt</b>	<b>28,0%</b>	11,0%	27,5%	<b>17,6%</b>	9,2%	19,0%
Materielle aktiver	2.157	2.042	1.709	21.539	20.931	20.507
Varedebitorer	1.161	1.187	933	9.639	9.349	8.500
Hensat til tab på varedebitorer	(54)	0	0	(1.024)	(892)	(627)
Aktiver i alt	4.490	4.224	3.583	65.669	64.698	61.402

1. Ikke IFRS-definerede finansielle nøgletal. For definition henvises til s. 93.

## 2.3 Personaleomkostninger

### Regnskabspraksis

Personaleomkostninger som løn, sociale bidrag, ferie og sygefravær, bonus og ikke-monetære goder indregnes i det regnskabsår, hvor Novo Nordisks ansatte har udført det tilknyttede arbejde. I forbindelse med Novo Nordisks langfristede personaleomkostninger periodiseres omkostningerne, så de indregnes, i takt med at de pågældende medarbejdere udfører arbejdet.

### Personaleomkostninger

Mio. kr.	2012	2011	2010
Lønninger	17.301	16.127	14.520
Omkostninger til aktiebaseret aflønning (note 5.1)	308	319	463
Pensioner – bidragsbaserede ordninger	1.302	1.155	1.052
Pensioner – ydelsesbaserede ordninger (note 3.7)	150	(2)	210
Andre sociale bidrag	1.358	1.189	1.067
Andre personaleomkostninger	1.779	1.491	1.510
Årets personaleomkostninger i alt	22.198	20.279	18.822
Personaleomkostninger inkluderet i materielle anlægsaktiver <sup>1</sup>	(533)	(496)	(559)
Ændring i personaleomkostninger inkluderet i varebeholdninger	(70)	(37)	76
<b>Personaleomkostninger i Resultatopgørelsen i alt</b>	<b>21.595</b>	19.746	18.339
Indregnet i Resultatopgørelsen:			
Produktionsomkostninger	4.627	4.302	4.006
Salgs- og distributionsomkostninger	8.784	7.961	7.240
Forsknings- og udviklingsomkostninger	4.298	3.980	3.697
Administrationsomkostninger	2.205	1.993	2.059
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	1.681	1.510	1.337
<b>Personaleomkostninger i Resultatopgørelsen i alt</b>	<b>21.595</b>	19.746	18.339

1. Dette afspejler årets bruttopersonaleomkostninger indregnet i materielle anlægsaktiver, som efterfølgende indgår i årets afskrivning på materielle anlægsaktiver.

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	33.061	31.499	29.423
Antal fuldtidsansatte ved årets slutning	34.286	32.136	30.014

### Vederlag til koncerndirektion og bestyrelse

Mio. kr.	2012	2011	2010
Løn og kontantbaseret incitament	37	35	32
Pension	9	9	8
Andre goder	1	1	1
<b>Vederlag til koncerndirektionen i alt<sup>1</sup></b>	<b>47</b>	45	41
Vederlag til bestyrelsen <sup>2</sup>	9	9	7

1. Eksklusive aktiebaseret aflønning, idet dette indgår i den samlede pulje, som fordeles mellem koncerndirektionen og øvrige direktører. Der henvises til note 5.1 og 'Ledelsesaf lønning' på side 49–51 for yderligere information om aflønning til bestyrelse, koncerndirektion og øvrige direktører.
2. Eksklusive sociale bidrag som andrager mindre end 1 mio. kr. (mindre end 1 mio. kr. i 2011).

## 2.4 Selskabsskat og udskudt skat

### Selskabsskat

#### Regnskabspraksis

Selskabsskat består af den aktuelle og den udskudte skat samt renter i relation til igangværende skattesager såvel som på skattesager afsluttet i løbet af året, herunder reguleringer vedrørende tidligere år. Selskabsskat indregnes i Resultatopgørelsen, medmindre den vedrører poster, der indgår i Anden totalindkomst.

### Selskabsskat

Mio. kr.	2012	2011	2010
Aktuel skat af årets resultat	6.001	4.534	3.477
Udskudt skat af årets resultat	645	257	495
Skat af årets resultat	6.646	4.791	3.972
Regulering vedrørende tidligere år – aktuel skat	4.042	277	504
Regulering vedrørende tidligere år – udskudt skat	(4.309)	(240)	(593)
<b>Selskabsskat i Resultatopgørelsen</b>	<b>6.379</b>	4.828	3.883
Beregning af effektiv skatteprocent:			
Selskabsskatteprocent i Danmark	25,0%	25,0%	25,0%
Afvigelse i udenlandske dattervirksomheders skattesatser i forhold til den danske skattesats (netto)	(2,1%)	(3,0%)	(2,5%)
Ikke-skattepligtig indkomst fratrukket i ikke-fradragsberettigede omkostninger (netto)	0,1%	(0,2%)	(1,2%)
Øvrige	(0,1%)	0,2%	(0,1%)
<b>Effektiv skatteprocent</b>	<b>22,9%</b>	22,0%	21,2%
Årets selskabsskat vedrørende anden totalindkomst, (indtægt)/omkostning	587	(190)	(346)

Årets selskabsskat på Anden totalindkomst vedrører skat på udskudte (gevinster)/tab på sikring af fremtidige pengestrømme og koncernterne avancer. Yderligere er 12 mio. kr. indregnet som aktuel skat i anden totalindkomst i 2012.

### Betalt selskabsskat

Betalt selskabsskat i Danmark	7.895	2.825	1.826
Betalt selskabsskat uden for Danmark	2.996	2.566	1.610
<b>Betalt selskabsskat i alt</b>	<b>10.891</b>	5.391	3.436

Betalt selskabsskat i Danmark, 7.895 mio. kr. i 2012 inkluderer skattesager vedrørende transfer pricing.

## 2.4 Selskabsskat og udskudt skat (fortsat)

### Udskudt skat

#### Regnskabspraksis

Udskudt skat beregnes ud fra den balanceorienterede gælds metode og opstår som følge af midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier af de enkelte koncernselskabers balancer og fremførbare skattemæssige underskud. Skatteværdien af fremførbare skattemæssige underskud indgår i opgørelsen af den udskudte skat, hvis det er sandsynligt, at underskuddene vil blive udnyttet i fremtidig skattepligtig indkomst. Udskudt skat opgøres efter gældende skatteregler og med den skattesats, der forventes at være gældende, når de midlertidige forskelle udlignes. Ikke-udloddet indtjening forbliver i dattervirksomhederne til senere geninvestering. Der hensættes ikke til skat, der vil forfalde ved udlodning af denne indtjening med mindre der er planlagt en konkret udlodning heraf.

#### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

Novo Nordisk er underlagt indkomstskatteregler rundt omkring i verden. Dette medfører, at der foretages væsentlige vurderinger ved fastlæggelsen af den samlede hensættelse til indkomstskat, udskudte skatteaktiver og skatteforpligtelser samt usikre skattepositioner for den samlede koncern. Novo Nordisk indregner udskudte skatteaktiver, når det er sandsynligt, at der vil være tilstrækkelig skattepligtig indkomst til stede i fremtiden, som de midlertidige forskelle og udnyttede skattemæssige underskud kan modregnes i. I vurderingen af, om udskudte skatteaktiver skal indregnes, har ledelsen taget den fremtidige skattemæssige indkomst i betragtning.

#### Udvikling i udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

Mio. kr.	2012	2011
Ved årets begyndelse	(792)	(1.018)
Reklassificering fra Andre forpligtelser (note 3.8)	(739)	–
Udskudt skat af årets resultat	(645)	(257)
Regulering vedrørende tidligere år	4.309	240
Udskudt skat af poster under Anden totalindkomst	(575)	190
Valutakursreguleringer	(46)	53
<b>Udskudte skatteaktiver/(-forpligtelser) i alt (netto)</b>	<b>1.512</b>	<b>(792)</b>

Mio. kr.	Materielle aktiver	Immaterielle aktiver	Varebeholdninger	Fremførbart skattemæssigt underskud	Øvrige	Modregnet inden for lande	I alt
<b>2012</b>							
Udskudt skatteaktiv/(forpligtelse), netto pr. 1. januar	(1.060)	244	1.599	87	(1.662)	–	(792)
Reklassificering fra Andre forpligtelser					(739)		(739)
Indtægt/(omkostning) i Resultatopgørelsen	66	(106)	(185)	(17)	3.906		3.664
Regulering til Anden totalindkomst			(78)		(497)		(575)
Valutakursreguleringer	(3)	(5)	–	(4)	(34)		(46)
<b>Udskudt skatteaktiv/(forpligtelse), netto pr. 31. december</b>	<b>(997)</b>	<b>133</b>	<b>1.336</b>	<b>66</b>	<b>974</b>	<b>–</b>	<b>1.512</b>
Klassificeres således:							
Udskudt skatteaktiv pr. 31. december	176	436	2.560	66	1.421	(2.415)	2.244
Udskudt skatteforpligtelse pr. 31. december	(1.173)	(303)	(1.224)	–	(447)	2.415	(732)
<b>2011</b>							
Udskudt skatteaktiv/(forpligtelse), netto pr. 1. januar	(1.279)	545	1.431	113	(1.828)	–	(1.018)
Indtægt/(omkostning) i Resultatopgørelsen	227	(316)	127	(21)	(34)		(17)
Regulering til Anden totalindkomst			41		149		190
Valutakursreguleringer	(8)	15	–	(5)	51		53
<b>Udskudt skatteaktiv/(forpligtelse), netto pr. 31. december</b>	<b>(1.060)</b>	<b>244</b>	<b>1.599</b>	<b>87</b>	<b>(1.662)</b>	<b>–</b>	<b>(792)</b>
Klassificeres således:							
Udskudt skatteaktiv pr. 31. december	173	550	2.880	87	980	(2.256)	2.414
Udskudt skatteforpligtelse pr. 31. december	(1.233)	(306)	(1.281)	–	(2.642)	2.256	(3.206)

Ud over den indregnede andel af fremførbart skattemæssigt underskud er den skattemæssige værdi af fremførbart underskud på 208 mio. kr. ikke indregnet i Balancen (221 mio. kr. i 2011), fordi der er en sandsynlighed for, at de skattemæssige underskud ikke kan anvendes i de kommende år. Af de ikke-indregnede skattemæssige fremførbare underskud udløber 3 mio. kr. inden for et år, 11 mio. kr. mellem to og fem år samt 194 mio. kr. efter fem år.

## Sektion 3

### Driftsaktiver og forpligtelser

Denne sektion omhandler de driftsaktiver, der udgør grundlaget for Novo Nordisks aktiviteter, samt de relaterede forpligtelser. Disse nettoaktiver har betydning for Novo Nordisks langsigtede mål 'Resultat af primær drift efter skat i procent af nettoaktiver (OPAT/NOA)'.

Novo Nordisk opererer med en relativt høj OPAT/NOA, hvilket skyldes et lavt niveau af tilkøbte immaterielle aktiver og en stabil base af driftsaktiver på trods af væsentlig forretningsmæssig vækst. Dette er drevet af Novo Nordisks organiske vækststrategi med begrænset opkøb af rettigheder og virksomheder, og afspejler det faktum, at Novo Nordisk, i lighed med branchetypen ikke aktiverer interne udviklingsomkostninger, før end myndighedsgodkendelse vurderes at være overvejende sandsynlig. Novo Nordisks overordnede tilgang til styring af driftsaktiver er at bevare kontrollen over aktiver til brug for forskning, udvikling og produktionsaktiviteter samt generelt at lease ikke-kerneaktiver relateret til administration og distribution. Det er vigtigt for Novo Nordisk at sikre høj kvalitet i koncernens produkter, samt at der til enhver tid kan leveres produkter til kunderne. Derfor sikrer Novo Nordisk, at den samlede produktionskapacitet og de samlede varebeholdninger afspejler denne prioritering.

#### 3.1 Immaterielle aktiver

##### Regnskabspraksis

Patenter og licenser, som også omfatter tilkøbte patenter og licenser til igangværende forsknings- og udviklingsprojekter, indregnes til historisk kostpris fratrukket akkumulerede afskrivninger og eventuelle nedskrivninger. Patenter og licenser afskrives lineært for at fordele omkostningerne over den forventede brugstid. Den forventede brugstid er den juridiske varighed eller den økonomiske levetid, hvis denne er kortere. Afskrivningen af patenter og licenser begynder først når der er opnået myndighedsgodkendelse, eller ved påbegyndelsen af produktion til lager forud for lancering.

Egenudvikling af software og andre udviklingsomkostninger i forbindelse med større IT-projekter til intern brug, der direkte kan henføres til design og test af identificerbare og unikke softwareprodukter, som Novo Nordisk kontrollerer, indregnes som immaterielle aktiver, hvis indregningskriterierne er opfyldt. Det betyder, at den pågældende software skal være et vigtigt forretningsmæssigt system, og at omkostningen skal medføre opbyggelse af et varigt aktiv. Afskrivning sker lineært over den forventede brugstid på 3–10 år. Afskrivningen begynder, når aktivet er klar til brug, dvs. når det er på det sted og i den stand, der er nødvendig for, at det kan anvendes efter ledelsens hensigt.

##### Nedskrivninger

Immaterielle aktiver med ubegrænset levetid og immaterielle aktiver, som endnu ikke er klar til brug, afskrives ikke, men testes årligt for værdiforringelse, uanset om der er indikation af, at deres værdi kan være forringet.

Afskrivningsberettigede aktiver som f.eks. immaterielle aktiver, der er i brug eller har begrænset levetid, og andre langfristede aktiver testes for værdiforringelse, når begivenheder eller ændrede forhold indikerer, at den regnskabsmæssige værdi muligvis ikke kan genindvindes. De faktorer, som anses for at være væsentlige, og som kan medføre en nedskrivningstest, omfatter:

- Udvikling af et konkurrerende lægemiddel
- Ændringer i det juridiske grundlag for patenter, rettigheder og licenser
- Medicinske og/eller teknologiske fremskridt, der påvirker den medicinske behandling
- Omsætning under det forventede
- Negativ påvirkning af omdømme og/eller varemærker
- Ændring i den økonomiske levetid for lignende aktiver
- Sammenhæng med andre immaterielle eller materielle aktiver
- Ændringer eller forventede ændringer i deltagerantal eller refusionsregler.

Hvis den regnskabsmæssige værdi af immaterielle aktiver overstiger genindvindingsværdien, fordi en eller flere af ovenstående indikationer af værdiforringelse er til stede, beregnes den eventuelle værdiforringelse på grundlag af en diskontering af forventede pengestrømme. Værdiforringelse vurderes ved hver balancedag for, om der er behov for at tilbageføre nedskrivningen.

##### Immaterielle aktiver

Mio. kr.	2012	2011
Kostpris ved begyndelsen af året	2.538	2.277
Tilgang i året	198	259
Afgang i året	(18)	(1)
Valutakursregulering	(6)	3
Kostpris ved slutningen af året	2.712	2.538
Af- og nedskrivninger ved begyndelsen af året	1.049	819
Afskrivninger i året	160	107
Nedskrivninger i året	32	125
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger vedrørende afgang i året	(18)	(1)
Valutakursregulering	(6)	(1)
Af- og nedskrivninger ved slutningen af året	1.217	1.049
<b>Regnskabsmæssig værdi ved slutningen af året</b>	<b>1.495</b>	<b>1.489</b>
Specificeret som:		
Patenter og licenser	762	696
Internt udviklet software	532	518
Andre immaterielle aktiver	201	275
<b>I alt</b>	<b>1.495</b>	<b>1.489</b>

Heraf udgør immaterielle aktiver, som endnu ikke er taget i brug, 669 mio. kr. (980 mio. kr. i 2011), primært vedrørende patenter og licenser i relation til udviklingsprojekter.

I 2012 er der indregnet en nedskrivning på 32 mio. kr. (125 mio. kr. i 2011) relateret til patenter grundet ophør af udviklingsprojekter. Nedskrivningstest i 2012 og 2011 af aktiver, som endnu ikke var taget i brug, var baseret på ledelsens forventninger og den forventede nutidsværdi af fremtidige pengestrømme for de pengestrømsfrembringende enheder. Ledelsen har anvendt en diskonteringsrate (WACC) før skat på 8% baseret på den risiko, der ligger i den pågældende aktivitets forretningsmodel, og ud fra branchesammenligninger. De anvendte terminalværdier er baseret på produkternes forventede levetid, den forventede livscyklus, de forventede pengestrømme over denne periode samt de underliggende aktivers brugstid.

##### Af- og nedskrivninger

Mio. kr.	2012	2011	2010
Produktionsomkostninger	81	47	42
Salgs- og distributionsomkostninger	50	35	13
Forsknings- og udviklingsomkostninger	47	139	19
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	14	11	6
<b>Årets af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>192</b>	<b>232</b>	<b>80</b>

### 3.2 Materielle aktiver

#### Regnskabspraxis

Materielle aktiver opgøres til historisk kostpris fratrukket akkumulerede afskrivninger og eventuelle nedskrivninger. Kostprisen for egenopførte aktiver inkluderer omkostninger, der kan henføres direkte til fremstillingen af aktiverne. Efterfølgende omkostninger medregnes enten i aktivets regnskabsmæssige værdi eller indregnes som et separat aktiv, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde Novo Nordisk, og aktivets værdi kan opgøres pålideligt. Opførelse af større investeringer er normalt selvfinansieret, og derfor er der ikke indregnet renter på lån i kostprisen. Afskrivning foretages lineært over aktiverens forventede brugstid, der er:

- Bygninger: 12–50 år
- Produktionsanlæg og maskiner: 5–16 år
- Andre anlæg, driftsmateriel og inventar: 3–10 år
- Grunde: afskrives ikke.

Afskrivningen begynder, når aktivet er klar til brug, dvs. når det er på det sted og i den stand, der er nødvendig for, at det kan anvendes efter ledelsens hensigt.

Aktivernes restværdi og brugstid revurderes løbende og reguleres om nødvendigt ved hver balancedag. Et aktivs regnskabsmæssige værdi nedskrives til genindvindingsværdien, hvis den regnskabsmæssige værdi er højere end den forventede genindvindingsværdi (der henvises til note 3.1 for en beskrivelse af nedskrivninger). Fortjenester og tab i forbindelse med et aktivs afhændelse indregnes i Resultatopgørelsen og opgøres ved at sammenholde det modtagne provenu med den regnskabsmæssige værdi.

#### Materielle aktiver

Mio. kr.	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Acontobetaling og materielle aktiver under opførelse	I alt
<b>2012</b>					
Kostpris ved begyndelsen af året	14.600	17.845	3.080	4.815	40.340
Tilgang i året	171	136	220	2.845	3.372
Afgang i året	(287)	(350)	(111)	–	(748)
Overført fra/(til) andre poster	1.020	553	192	(1.765)	–
Valutakursregulering	(159)	(162)	(22)	(17)	(360)
Kostpris ved slutningen af året	15.345	18.022	3.359	5.878	42.604
Af- og nedskrivninger ved begyndelsen af året	5.525	11.888	1.996	–	19.409
Afskrivninger i året	655	1.445	313	–	2.413
Nedskrivninger i året	18	68	2	–	88
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger vedrørende afgang i året	(263)	(315)	(91)	–	(669)
Valutakursregulering	(54)	(111)	(11)	–	(176)
Af- og nedskrivninger ved slutningen af året	5.881	12.975	2.209	–	21.065
<b>Regnskabsmæssig værdi ved slutningen af året</b>	<b>9.464</b>	<b>5.047</b>	<b>1.150</b>	<b>5.878</b>	<b>21.539</b>
<b>2011</b>					
Kostpris ved begyndelsen af året	13.598	17.243	2.861	4.516	38.218
Tilgang i året	312	262	293	2.206	3.073
Afgang i året	(228)	(522)	(167)	–	(917)
Overført fra/(til) andre poster	982	937	85	(2.004)	–
Valutakursregulering	(64)	(75)	8	97	(34)
Kostpris ved slutningen af året	14.600	17.845	3.080	4.815	40.340
Af- og nedskrivninger ved begyndelsen af året	5.048	10.806	1.857	–	17.711
Afskrivninger i året	623	1.471	289	–	2.383
Nedskrivninger i året	29	93	–	–	122
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger vedrørende afgang i året	(165)	(462)	(157)	–	(784)
Valutakursregulering	(10)	(20)	7	–	(23)
Af- og nedskrivninger ved slutningen af året	5.525	11.888	1.996	–	19.409
Regnskabsmæssig værdi ved slutningen af året	9.075	5.957	1.084	4.815	20.931



## 3.2 Materielle aktiver (fortsat)

### Af- og nedskrivninger

Mio. kr.	2012	2011	2010
Produktionsomkostninger	1.909	1.833	1.790
Salgs- og distributionsomkostninger	46	60	47
Forsknings- og udviklingsomkostninger	416	494	441
Administrationsomkostninger	53	58	56
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	77	60	53
<b>Årets af- og nedskrivninger i alt</b>	<b>2.501</b>	2.505	2.387

## 3.3 Varebeholdninger

### Regnskabspraksis

Varebeholdninger opgøres til kostpris eller nettorealiseringsværdi, hvis denne er lavere. Kostprisen beregnes ved anvendelse af FIFO-metoden (first-in-first-out). I kostprisen indgår direkte produktionsomkostninger som råvarer, hjælpematerialer og løn foruden indirekte produktionsomkostninger (IPO). Produktionsomkostninger vedrørende varer under fremstilling og færdigvarer omfatter indirekte produktionsomkostninger såsom personaleomkostninger, afskrivninger, vedligeholdelse mv.

Hvis den forventede salgspris fratrukket salgsomkostninger (netto-realiseringsværdi) er lavere end den bogførte værdi, bogføres et beløb svarende til det, den bogførte værdi overstiger nettorealiseringsværdien med.

Varebeholdninger, der er fremstillet, før der er opnået myndighedsgodkendelse, indregnes som aktiver, men der foretages en nedskrivning heraf, indtil der er stor sandsynlighed for, at produktet opnår myndighedsgodkendelse. Indtil da nedskrives den regnskabsmæssige værdi til genindvindingsværdien. Nedskrivningen medtages under forsknings- og udviklingsomkostninger. Når der er stor sandsynlighed for, at produktet opnår myndighedsgodkendelse, tilbageføres nedskrivningen med et beløb, der højst svarer til den oprindelige kostpris.

### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Indirekte produktionsomkostninger

Indirekte produktionsomkostninger opgøres ved hjælp af en standardomkostningsmetode, der gennemgås regelmæssigt for at sikre, at de anvendte mål for kapacitetsudnyttelse, gennemløbstid og andre relevante faktorer er korrekte. Ændringer i beregningsmetoden for indirekte produktionsomkostninger kan have betydning for bruttomarginen og den overordnede værdiansættelse af varebeholdningerne.

### Varebeholdninger

Mio. kr.	2012	2011
Råvarer	1.512	1.432
Varer under fremstilling	4.910	5.035
Færdigvarer	3.985	3.781
Varebeholdninger i alt (brutto)	10.407	10.248
Nedskrivninger af varebeholdninger ved årets slutning	864	815
<b>Varebeholdninger i alt (netto)</b>	<b>9.543</b>	9.433
Indirekte produktionsomkostninger inkluderet i varer under fremstilling og færdigvarer (netto)	4.894	5.125
Andel af varebeholdninger i alt (netto)	51%	54%
<b>Ændringer i nedskrivninger af varebeholdninger</b>		
Nedskrivninger ved årets begyndelse	815	1.301
Årets nedskrivninger af varebeholdninger	845	303
Anvendte nedskrivninger af varebeholdninger	(532)	(500)
Tilbageførte nedskrivninger af varebeholdninger	(264)	(289)
<b>Nedskrivninger ved årets slutning</b>	<b>864</b>	815

## 3.4 Varedebitorer

### Regnskabspraksis

Tilgodehavender, der forventes at blive inddrevet inden for et år (eller i Novo Nordisks normale driftscyklus, hvis denne er længere), klassificeres som tilgodehavender under kortfristede aktiver. Ellers indregnes de som langfristede aktiver.

Varedebitorer indregnes første gang til dagsværdi og efterfølgende til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode, fratrukket nedskrivninger til imødegåelse af tab.

Nedskrivninger fratrækkes den regnskabsmæssige værdi af Varedebitorer og indregnes i Resultatopgørelsen under Salgs- og distributionsomkostninger. Når et tilgodehavende ikke kan inddrives, afskrives beløbet. Hvis tidligere afskrevne beløb inddrives efterfølgende, modregnes beløbet i Salgs- og distributionsomkostninger i Resultatopgørelsen.

### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Nedskrivninger til imødegåelse af tab

Novo Nordisk foretager nedskrivning til imødegåelse af de tab, der skønnes at kunne opstå, hvis en kunde efterfølgende ikke er i stand til at betale. Hvis kundernes økonomiske forhold bliver forværret, og de dermed ikke er i stand til at klare betalingerne, kan det blive nødvendigt at foretage yderligere nedskrivninger i fremtidige regnskabsperioder. I forbindelse med vurderingen af, om Novo Nordisks nedskrivninger til imødegåelse af tab er tilstrækkelige, analyserer ledelsen varedebitorer, herunder tidligere tab på debitorer, kundekonzentrationer, kundernes kreditværdighed, aktuelle økonomiske forhold samt ændringer i kundernes betalingsbetingelser. Der henvises til note 4.3 for en generel beskrivelse af kreditrisici.

Novo Nordisk har grundet den økonomiske uro i Europa, herunder lande i eurozonen, øget fokus på udviklingen i varedebitorer i denne region. I forbindelse med værdiansættelsen af varedebitorer tages betalingshistorik samt aktuelle økonomiske forhold og indikatorer i betragtning.

Som et resultat af en væsentlig stigning i salget til lande i Region International Operations, og som følge af at mange af disse lande har lav kreditrating, er Region International Operations relative indvirkning på nedskrivninger til imødegåelse af tab steget. Derfor fortsætter Novo Nordisk med at overvåge krediteksponeringen relateret til denne region.

Der henvises til note 2.2 for en geografisk opdeling af varedebitorer og nedskrivning til imødegåelse af tab på varedebitorer.

### 3.4 Varedebitorer (fortsat)

#### Varedebitorer

Mio. kr.	2012	2011
Varedebitorer (brutto)	10.663	10.241
Nedskrivning til imødegåelse af tab ved årets slutning	1.024	892
<b>Varedebitorer (netto)</b>	<b>9.639</b>	9.349
Varedebitorer (netto) svarer til en gennemsnitlig kredittid på 45 dage (51 dage i 2011).		
Analyse af aldersfordelingen på varedebitorer <i>Ikke-nedskrevne varedebitorer</i>		
– Ikke forfaldne	8.950	8.503
– Forfaldne med mellem 1 og 179 dage	629	712
– Forfaldne med mellem 180 og 359 dage	60	134
– Forfaldne med mere end 360 dage	0	0
Eksponering for kreditrisiko i alt	9.639	9.349
Nedskrivning til imødegåelse af tab	1.024	892
<b>Varedebitorer (brutto)</b>	<b>10.663</b>	10.241
<b>Udvikling i nedskrivninger til imødegåelse af tab</b>		
Nedskrivning ved årets begyndelse	892	627
Konstaterede tab	(35)	(66)
Tilbageførsel af nedskrivning vedrørende konstaterede tab	(13)	(18)
Årets nedskrivning til forventede tab	189	361
Valutakursreguleringer	(9)	(12)
<b>Nedskrivning ved årets slutning</b>	<b>1.024</b>	892

### 3.5 Andre tilgodehavender og forudbetalinger

#### Regnskabspraksis

Andre tilgodehavender og forudbetalinger indregnes til dagsværdi og måles derefter til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode.

Andre tilgodehavender omfatter diverse afgifter og igangværende arbejder for tredjemand mv. Forudbetalinger foretages i forbindelse med igangværende forsknings- og udviklingsaktiviteter og foretagne betalinger, som vedrører efterfølgende år mv.

#### Andre tilgodehavender og forudbetalinger

Mio. kr.	2012	2011
Forudbetalinger	1.033	935
Tilgodehavende renteindtægter	87	113
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	184	88
Lejedefinitum	524	558
Tilgodehavende moms	185	122
Øvrige tilgodehavender	692	560
<b>Andre kortfristede aktiver i alt</b>	<b>2.705</b>	2.376

### 3.6 Andre hensatte forpligtelser

#### Regnskabspraksis

Hensættelser til rabatter mv. til offentlige myndigheder, distributører, apoteker, sygesikringsordninger og andre kunder indregnes ved at reducere bruttoomsætningen på tidspunktet, hvor de tilhørende indtægter indregnes, eller når incitamenterne tilbydes. Hensættelserne beregnes ud fra erfaringer fra tidligere år og betingelser i den enkelte kontrakt.

Hensatte forpligtelser vedrørende retssager indregnes, hvis Novo Nordisk har en retlig eller faktisk forpligtelse som følge af tidligere begivenheder, og det er sandsynligt, at Novo Nordisk vil skulle betale et beløb, som kan opgøres pålideligt. I dette tilfælde skønner Novo Nordisk hensættelsen ud fra en vurdering af det mest sandsynlige udfald. Hvis beløbet ikke kan opgøres pålideligt, oplyses det som en eventualpost.

Som et led i den almindelige forretning udsteder Novo Nordisk kreditnotaer for produkter, der er udløbet. Hvor der findes historik, eller hvis et rimeligt nøjagtigt estimat kan foretages, bogføres en hensættelse til forventede returvarer. Hensættelsen måles til brutto salgsværdi.

Hensættelser opgøres til nutidsværdien af det beløb, der forventes at skulle betales for at indfri den retlige eller faktiske forpligtelse. Der anvendes en diskonteringsrate før skat, som afspejler markedets nuværende forudsætninger om den tidsmæssige værdi af penge og de risici, som specifikt er forbundet med forpligtelsen. En stigning i hensættelsen, der skyldes den tidsmæssige forskydning, indregnes som en rentekomkostning.

#### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Salgsrabatter og hensættelser

Novo Nordisk foretager hensættelser og periodiseringer vedrørende forventede returvarer, distributørrefusioner og andre rabatter, herunder Medicaid- og Medicare-rabatter i USA og lignende rabatter i andre lande.

Sådanne skøn foretages ud fra en gennemgang af kontraktlige og juridiske forpligtelser, tidligere begivenheder og koncernens erfaringer. De beregnes med udgangspunkt i en procent af omsætningen fra det enkelte produkt som defineret i kontrakterne med de forskellige kundegrupper.

Hensættelsen til rabatter mv. reguleres til de faktiske beløb, efterhånden som rabatter og returvarer behandles. Der henvises til sektion 2.1 for en yderligere beskrivelse af salgsrabatter og hensættelser.

Ud fra de tilgængelige oplysninger anser Novo Nordisk de foretagne periodiseringer og hensættelser til salgsrabatter som forsvarlige og hensigtsmæssige. De faktiske rabatters størrelse kan dog vise sig at afvige fra ledelsens skøn, efterhånden som mere opdaterede oplysninger bliver tilgængelige.

#### Væsentligt regnskabsmæssigt skøn – Hensættelser til retlige forpligtelser

Hensættelse til retlige forpligtelser består af forskellige typer hensættelser til verserende retssager. Ledelsen foretager vurderinger af hensættelser og eventualposter, herunder det sandsynlige udfald af verserende og mulige fremtidige retssager, som i sagens natur afhænger af usikre fremtidige begivenheder. Når ledelsen skal fastlægge det sandsynlige udfald af retssager mv., forholder den sig til vurderinger foretaget af eksterne rådgivere, som har et kendskab til de enkelte sager, samt den eksisterende retspraksis på området.

På baggrund af de tilgængelige oplysninger er det ledelsens vurdering, at de samlede hensættelser til verserende retssager er tilstrækkelige, men der kan ikke gives sikkerhed for, at omfanget af disse forhold ikke vil blive udvidet, eller at der ikke opstår væsentlige søgsmål, krav, retssager eller undersøgelser i fremtiden.

### 3.6 Andre hensatte forpligtelser (fortsat)

#### Andre hensatte forpligtelser

Mio. kr.	Hensættelser til salgsrabatter	Hensættelser til retlige forpligtelser <sup>1</sup>	Hensættelser til returvarer	Øvrige hensatte forpligtelser <sup>2</sup>	2012 I alt	2011 I alt
Ved årets begyndelse	5.666	1.554	555	489	8.264	6.667
Yderligere hensættelser, inklusive stigninger i eksisterende hensættelser	12.912	41	263	203	13.419	10.511
Anvendt i året	(10.954)	–	(238)	(63)	(11.255)	(8.228)
Årets reguleringer, inklusive tilbageførsel af ikke anvendte beløb	(187)	(513)	–	(68)	(768)	(782)
Valutakursregulering	(85)	(25)	2	11	(97)	96
<b>Ved årets slutning</b>	<b>7.352</b>	<b>1.057</b>	<b>582</b>	<b>572</b>	<b>9.563</b>	<b>8.264</b>
Klassificeret som følger:						
Langfristede forpligtelser	–	1.057	349	501	1.907	2.324
Kortfristede forpligtelser	7.352	–	233	71	7.656	5.940

1. Se note 5.4 for yderligere oplysninger om forpligtelser og eventualposter.

2. Øvrige hensatte forpligtelser består af forskellige typer hensættelser inklusive medarbejdergoder som jubilæumsforpligtelser mv.

### 3.7 Pensionsforpligtelser

#### Regnskabspraksis

Novo Nordisk har indgået en række bidragsbaserede pensionsordninger over hele verden. Novo Nordisks bidrag til de bidragsbaserede pensionsordninger indregnes i Resultatopgørelsen som omkostninger i det regnskabsår, de vedrører. I enkelte lande har Novo Nordisk også ydelsesbaserede pensionsordninger, primært i Japan, Tyskland, USA og Schweiz. Årets omkostninger til ydelsesbaserede ordninger fastsættes på basis af den såkaldte projected unit credit-metode. Denne metode afspejler det arbejde, de ansatte har udført indtil tidspunktet for værdiansættelsen. Metoden er baseret på aktuarmæssige forudsætninger, primært vedrørende de diskonteringssatser, der er brugt til at beregne ydelsestidspunkter, samt de forventede fremtidige lønstigninger. Diskonteringssatserne fastsættes på baggrund af markedsrenten på virksomhedsobligationer med høj kreditværdighed i de pågældende lande.

Aktuarmæssige gevinster og tab, der skyldes justeringer som følge af erfaringer og ændringer i de aktuarmæssige forudsætninger, indregnes i Anden totalindkomst i den periode, de opstår. Ændringer til pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår indregnes straks i Resultatopgørelsen.

Pensionsaktiver indregnes kun i det omfang, Novo Nordisk kan opnå fremtidige økonomiske fordele i form af refusion fra pensionsordningen eller reduktion af fremtidige ydelser.

Koncernens ydelsesbaserede pensionsordninger er pensions- og sygesikringsordninger, der er afdækket gennem indbetalinger fra koncernens selskaber og fra de ansatte til pensionsfonde, der er uafhængige af koncernen. Hvis en ordning er uafdækket, indregnes en pensionsforpligtelse i koncernens balance. Omkostninger til pensionsydelser indgår under produktionsomkostninger, salgs- og distributionsomkostninger, forsknings- og udviklingsomkostninger og administrationsomkostninger.

Andre pensionsydelser består primært af sygesikringsordninger for fratrådte medarbejdere, hovedsageligt i USA. Der henvises til note 1.2 for en beskrivelse af den ændrede regnskabspraksis for pensionsforpligtelser.

#### Pensionsforpligtelser

Mio. kr.	Pensionsordninger	Sygesikringsordninger	2012 I alt	2011 I alt
Ved årets begyndelse	1.125	238	1.363	1.452
Årets pensionsomkostninger	111	21	132	155
Renteomkostninger	37	10	47	52
Aktuarmæssige (gevinster)/tab <sup>1</sup>	188	35	223	(29)
Pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår	–	–	–	(27)
Udbetalte ydelser	(75)	(5)	(80)	(75)
Planændringer <sup>2</sup>	–	–	–	(241)
Valutakursregulering	(36)	(4)	(40)	43
Øvrige	20	(1)	19	33
<b>Ved årets slutning</b>	<b>1.370</b>	<b>294</b>	<b>1.664<sup>3</sup></b>	<b>1.363<sup>3</sup></b>

1. Aktuarmæssige (gevinster)/tab relaterer sig primært til ændringer i finansielle forudsætninger.
2. Planændringer vedrører ændringer i ydelsesbaserede ordninger i Japan og USA i 2011.
3. Nutidsværdien af delvist uafdækkede pensionsforpligtelser udgør 1.229 mio. kr. (1.070 mio. kr. i 2011). Nutidsværdien af uafdækkede pensionsforpligtelser udgør 435 mio. kr. (292 mio. kr. i 2011).

#### Dagsværdi af ordningernes aktiver

Mio. kr.	2012	2011
Ved årets begyndelse	859	766
Renteindtægter	31	28
Aktuarmæssige gevinster/(tab)	7	(20)
Arbejdsgiverbidrag	93	128
Udbetalte ydelser	(80)	(75)
Valutakursregulering	(23)	20
Øvrige	17	12
<b>Ved årets slutning</b>	<b>904</b>	<b>859</b>

Uafdækkede pensionsforpligtelser ved årets slutning (netto) <sup>1</sup>	2012	2011
	760	504

1. Ikke-indregnede aktuarmæssige gevinster udgjorde i 2011 65 mio. kr. Pensionsforpligtelser (netto) indregnet i Balancen i 2011 udgjorde 439 mio. kr.

Ovenstående beløb præsenteres i Balancen under Langfristede forpligtelser.

### 3.7 Pensionsforpligtelser (fortsat)

#### Pensionsforpligtelser (netto)

Mio. kr.	2012	2011
Ved årets begyndelse	439	569
Omkostninger indregnet i Resultatopgørelsen <sup>1</sup>	150	(25)
Aktuarmæssige (gevinster)/tab indregnet i Anden totalindkomst <sup>2</sup>	281	–
Valutakursregulering indregnet i Anden totalindkomst <sup>3</sup>	(17)	23
Arbejdsgiverbidrag	(93)	(128)
<b>Ved årets slutning</b>	<b>760</b>	<b>439</b>

1. Indregnet i Resultatopgørelsen er pensionsomkostninger, nettorenter, planændringer mv.
2. Aktuarmæssige tab indregnet i Anden totalindkomst inklusive ændring i regnskabspraksis udgør 65 mio. kr. i 2012.
3. Indregnet i Anden totalindkomst som del af valutakursreguleringer for investeringer i datterselskaber.

Der henvises til note 5.4 for analyse af forfaldstidspunktet for pensionsforpligtelser.

Novo Nordisk forventer ikke, at bidragene vil ændre sig væsentligt fra det nuværende niveau over de næste fem år.

#### Vægtet gennemsnitlig aktivfordeling af afdækkede pensionsforpligtelser

	2012		2011	
	Mio. kr.	%	Mio. kr.	%
Genforsikring <sup>1</sup>	607	67%	575	67%
Aktier	67	7%	49	5%
Obligationer	214	24%	152	18%
Likvide beholdninger	9	1%	75	9%
Ejendomme	7	1%	8	1%
<b>I alt</b>	<b>904</b>	<b>100%</b>	<b>859</b>	<b>100%</b>

1. Novo Nordisks indbetalinger til ydelsesbaserede ordninger i Tyskland og Schweiz refunderes af den internationale forsikringsvirksomhed Allianz uanset værdien af ordningernes aktiver. Den eneste risiko forbundet med pensionsordningerne i disse lande er således modpartsrisiko over for Allianz.

#### Forudsætningerne for værdiansættelse

	2012	2011
Diskonteringsrate	3%	4%
Forventede fremtidige lønstigninger	2%	2%
Udviklingsrate for sygesikringsomkostninger	3%	3%
Inflationsrate	2%	2%

Der udføres årlige aktuarmæssige beregninger og værdiansættelser for alle større ydelsesbaserede pensionsordninger. Forudsætninger vedrørende fremtidig dødelighed er baseret på aktuarmæssig rådgivning i overensstemmelse med offentliggjorte statistikker og erfaringer i det enkelte land.

Væsentlige aktuarmæssige forudsætninger anvendt i forbindelse med fastsættelse af pensionsforpligtelse er diskonteringsrate og forventede fremtidige vederlagsstigninger. Følsomhedsanalysen nedenfor er baseret på rimeligt sandsynlige ændringer i forudsætningerne ved årets slutning.

Mio. kr.	1 procentpoint stigning	1 procentpoint fald
Diskonteringsrate	(237)	309
Fremtidige vederlag	77	(57)

### 3.8 Andre forpligtelser

#### Andre forpligtelser

Mio. kr.	2012	2011
Skyldige personaleomkostninger	3.748	3.369
Periodeafgrænsningsposter	3.697	2.992 <sup>1</sup>
Skyldig moms og afgifter	703	537
Skyldige omkostninger vedrørende kliniske forsøg	229	211
Andre skyldige omkostninger <sup>2</sup>	605	1.425
<b>Andre forpligtelser i alt</b>	<b>8.982</b>	<b>8.534</b>

1. Inklusiv reklassificering til udskudte skatteforpligtelser af 739 mio. kr. i 2012 (note 2.4).
2. 'Andre skyldige omkostninger' omfatter anden gæld relateret til royaltybetalinger og periodiserede omkostninger.

## Sektion 4

### Kapitalstruktur og finansiering

Denne sektion omfatter noter, der vedrører Novo Nordisks kapitalstruktur og finansiering. Der henvises desuden til 'Aktier og kapitalstruktur' på s. 44–45 for yderligere information.

Novo Nordisks politik for kapitalstruktur er, at overskydende kapital – efter finansiering af organiske vækstmuligheder, forskning og udvikling, potentielle indlicenseringer og virksomhedsopkøb – vil blive tilbagebetalt til selskabets aktionærer. Novo Nordisk anvender en udbytteandel svarende til gennemsnittet i lægemiddelindustrien, og supplerer med aktietilbagekøbsprogrammer. Den væsentligste finansielle risiko er valutaeksponering, hvor Novo Nordisk tilstræber at reducere indvirkningen af valutakursudsving fra de vigtigste valutaer på kort sigt, ved at afdække fremtidige pengestrømme.

#### 4.1 Aktiekapital og resultat pr. aktie

##### Aktiekapital

Mio. kr.	A-aktie-kapital	B-aktie-kapital	Aktie-kapital i alt
Aktiekapitalens udvikling:			
2008	107	527	634
2009	–	(14)	(14)
2010	–	(20)	(20)
2011	–	(20)	(20)
Ved årets begyndelse	107	473	580
2012	–	(20)	(20)
<b>Ved årets slutning</b>	<b>107</b>	<b>453</b>	<b>560</b>

Ved slutningen af 2012 udgjorde aktiekapitalen 107 mio. kr. i A-aktiekapital (svarende til 107 mio. A-aktier à 1 kr.) og 453 mio. kr. i B-aktiekapital (svarende til 453 mio. B-aktier à 1 kr.).

##### Egne aktier

##### Regnskabspraksis

Egne aktier fratrækkes aktiekapitalen til deres nominelle værdi på 1 kr. pr. aktie. Forskellen mellem dette beløb og det beløb, som Novo Nordisk har betalt for at købe eller modtaget for at sælge egne aktier, fratrækkes i Overført resultat.

	Markeds-værdi Mio. kr.	1 % af aktie-kapitalen før annullering	1 % af aktie-kapitalen efter annullering	2012 Mio. B-aktier à 1 kr.	2011 Mio. B-aktier à 1 kr.
Beholdning ved årets begyndelse	16.131	4,2%		24	28
Annullering af egne aktier	(13.200)	(3,4%)		(20)	(20)
Beholdning af egne aktier justeret for annullering	2.931	0,8%	0,8%	4	8
Køb i året	12.162		2,6%	15	18
Salg i året	(266)		(0,3%)	(2)	(2)
Værdiregulering	1.135			–	–
<b>Beholdning ved årets slutning</b>	<b>15.962</b>		<b>3,1%</b>	<b>17</b>	<b>24</b>

Købet af egne aktier i årets løb indgår i selskabets resterende del af programmer for tilbagekøb af Novo Nordisk B-aktier i 2011 lydende på i alt 1,1 mia. kr. og selskabets programmer for tilbagekøb af Novo Nordisks B-aktier i 2012 lydende på 12 mia. kr. Af 2012-tilbagekøbsprogrammerne udestår 1 mia. kr. ved årets slutning. Programmet afsluttes den 29. januar 2013. Tilbagekøbsprogrammerne blev igangsat for at nedbringe selskabets aktiekapital. Salg af egne aktier er sket i forbindelse med udnyttelse af aktieoptioner, ledelsens langsigtede incitamentsordning og medarbejderaktier.

Ved årets slutning er beholdningen af egne aktier på 17.416.676 aktier (24.440.186 aktier i 2011). Ved årets slutning er 3,5 mio. af beholdningen af B-aktier anvendt til afdækning af de langsigtede aktiebaserede incitamentsordninger og tildeling af aktier til medarbejderne.

##### Udbytte

Ved slutningen af 2012 er der indregnet foreslået (endnu ikke godkendt) udbytte på 9.715 mio. kr. (18,00 kr. pr. aktie) i Overført resultat. Udbytte indregnet i Overført resultat udgjorde 7.742 mio. kr. (14,00 kr. pr. aktie) i 2011 og 5.700 mio. kr. (10,00 kr. pr. aktie) i 2010. Der udloddes ikke udbytte af egne aktier.

## 4.1 Aktiekapital og resultat pr. aktie (fortsat)

### Resultat pr. aktie

#### Regnskabspraksis

Resultat pr. aktie er præsenteret som både resultat pr. aktie og resultat pr. aktie, udvandet.

Resultat pr. aktie beregnes som årets resultat divideret med det gennemsnitlige antal udestående aktier.

Resultat pr. aktie, udvandet beregnes som årets resultat divideret med summen af det gennemsnitlige antal udestående aktier inklusive den udvandede effekt af aktieoptioner 'in the money'. Den udvandede effekt af aktieoptioner 'in the money' beregnes som forskellen mellem:

- 1) antallet af aktier, der kunne være erhvervet til dagsværdi for provenu fra udnyttelse af aktieoptionerne, og
- 2) antallet af aktier, der ville være udstedt, under forudsætning af at aktieoptionerne blev udnyttet.

Forskellen (den udvandede effekt) tillægges nævneren som udstedelse af aktier uden modydelse.

Mio. kr.		2012	2011	2010
Årets resultat		21.432	17.097	14.403
Gennemsnitligt antal aktier i omløb	I 1.000 aktier	548.338	565.433	580.438
Udvandede effekt af udestående aktiebonuspuljer og optioner 'in the money' <sup>1</sup>	I 1.000 aktier	3.330	4.699	5.039
Gennemsnitligt antal udestående aktier inklusive optioner med udvandingseffekt 'in the money'	I 1.000 aktier	551.668	570.132	585.477
<b>Resultat pr. aktie<sup>1</sup></b>	Kr.	<b>39,09</b>	30,24	24,81
<b>Resultat pr. aktie, udvandet<sup>1</sup></b>	Kr.	<b>38,85</b>	29,99	24,60

1. Se note 5.1 for yderligere oplysninger om udestående aktiebonuspuljer og optioner.

## 4.2 Gældsforpligtelser

#### Regnskabspraksis

Lån indregnes første gang til dagsværdi fratrukket transaktionsomkostninger. Efterfølgende indregnes lån til amortiseret kostpris. Hvis der er forskel på låneprovenuet (fratrullet transaktionsomkostninger) og indfrielsesværdien, indregnes forskellen i Resultatopgørelsen over lånets løbetid ved brug af den effektive rentes metode. Lån indgår som kortfristede gældsforpligtelser, medmindre Novo Nordisk har en ubetinget ret til at udsætte betaling af forpligtelsen i mindst 12 måneder efter balancedagen.

#### Gældsforpligtelser

Mio. kr.	2012	2011
Lån <sup>1</sup>	–	502
Bankkreditter	500	351
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)	48	1.492
<b>Gældsforpligtelser i alt</b>	<b>548</b>	2.345
Gælden fordeler sig på følgende valutaer:		
DKK	20	82
EUR	1	501
USD	53	983
JPY	0	404
Øvrige valutaer	474	375
<b>Gældsforpligtelser i alt</b>	<b>548</b>	2.345

1. Lån med forfald i 2022 på 502 mio. kr. er indfriet i 2012.

## 4.3 Finansielle risici

Novo Nordisk har centraliseret styringen af koncernens finansielle risici.

De overordnede rammer for Novo Nordisks finansielle risikostyring er fastlagt i Novo Nordisks finanspolitik, som er godkendt af bestyrelsen. Finanspolitikken omfatter koncernens valutapolitik, investeringspolitik, finansieringspolitik og politik vedrørende kreditrisici i relation til finansielle modparter og omfatter en beskrivelse af godkendte finansielle instrumenter og risikorammer.

Novo Nordisk foretager udelukkende afdækning af kommercielle risici og indgår derfor ikke finansielle transaktioner med henblik på handel eller med spekulativt formål. Novo Nordisk anvender et fuldt integreret finans- og risikostyringssystem til styring af alle finansielle positioner. Alle finansielle positioner indregnes på 'marked-to-market'-basis, og finansielle risici opgøres ud fra almindeligt anerkendte standarder.

#### Valutarisici

Valutarisici er den væsentligste finansielle risikofaktor for Novo Nordisk og har dermed betydelig indvirkning på Resultatopgørelsen, Anden totalindkomst, Balancen og Pengestrømsopgørelsen.

Hovedparten af Novo Nordisks omsætning er i EUR, USD, JPY, CNY og GBP. Derfor er Novo Nordisks valutarisiko mest væsentlig i USD, CNY, JPY og GBP, mens valutarisikoen i EUR anses for lav på grund af Danmarks fastkurspolitik over for euroen.

Det overordnede formål med valutarisikostyring er at begrænse den kortsigtede negative effekt af valutakursudsving på indtjening og pengestrømme og dermed øge forudsigeligheden af de økonomiske resultater.

Novo Nordisk kurssikrer eksisterende aktiver og forpligtelser i hovedvalutaer samt de forventede fremtidige pengestrømme op til maksimalt 24 måneder. I løbet af 2012 varierede afdækningsperioderne for USD, JPY, CNY og GBP mellem 11 og 13 måneder. Kurssikring er baseret på forventningerne til fremtidige valutakurser og foretages primært gennem valutaterminsforretninger og valutaoptioner med samme udløbstidspunkt som de sikrede poster. De forventede pengestrømme vurderes løbende ud fra historiske pengestrømme, budgetter og månedlige salgsprognoser. Sikringens effektivitet vurderes løbende.

### 4.3 Finansielle risici (fortsat)

#### Hovedvalutaer

Valutakurs DKK pr. 100	USD	JPY	CNY	GBP
<b>2012</b>				
Gennemsnit	579	7,27	92	918
Ultimo	566	6,57	91	913
Ændring	-1,6%	-11,5%	0,0%	2,6%
<b>2011</b>				
Gennemsnit	536	6,73	83	859
Ultimo	575	7,42	91	890
Ændring	2,5%	7,7%	7,1%	2,7%

De finansielle kontrakter, der eksisterer ved slutningen af året, dækker de forventede fremtidige pengestrømme for følgende antal måneder:

	2012	2011
USD	12 måneder	12 måneder
JPY	13 måneder	12 måneder
CNY <sup>1</sup>	12 måneder	12 måneder
GBP	12 måneder	12 måneder

1. USD anvendes som proxy ved sikring af Novo Nordisks valutarisiko over for CNY.

#### Følsomhed på hovedvalutaer:

Et udsving på 5% i de følgende valutaer vil påvirke Novo Nordisks resultat af primær drift med ca.:

Mio. kr.	Estimeret for 2013	2012
USD	975	775
JPY	200	170
CNY	110	100
GBP	85	75

Tabellen nedenfor viser effekten på de finansielle instrumenters påvirkning af Anden totalindkomst og Resultatopgørelsen, hvis alle andre valutaer henholdsvis steg eller faldt 5% mod EUR og DKK:

Mio. kr.	5% stigning i alle valutaer over for DKK og EUR	5% fald i alle valutaer over for DKK og EUR
<b>2012</b>		
Anden totalindkomst	(1.313)	1.376
Resultatopgørelse	(117)	106
<b>I alt</b>	<b>(1.430)</b>	<b>1.482</b>
<b>2011</b>		
Anden totalindkomst	(1.011)	1.026
Resultatopgørelse	54	(38)
<b>I alt</b>	<b>(957)</b>	<b>988</b>

Den højere følsomhed over for fremmed valuta i 2012 i forhold til 2011 skyldes primært højere forventede fremtidige pengestrømme.

De finansielle instrumenter inkluderet i valutakursfølsomhedsanalysen er koncernens likvide beholdninger, varedebitorer og leverandørgæld, kort- og langfristede gældsforpligtelser, kort- og langfristede finansielle investeringer, valutaterminskontrakter og valutaoptioner, der sikrer transaktionsrisiko, renteswaps og valutawaps.

Der inkluderes ikke forventede valutatransaktioner, investeringer og anlægsaktiver.

#### Renterisici

Generelt faldt DKK- og EUR-renterne i 2012. Den danske toårsrente var 0,53% ved slutningen af 2012, et fald fra 1,08% i 2011. Tremåneders Cibor-renten var ved udgangen af 2012 0,28%, et fald fra 1,00% i 2011.

Udsving i renteniveauet har en effekt på Novo Nordisks finansielle instrumenter. Ved udgangen af 2012 ville en stigning i renteniveauet på 1 procentpoint alt andet lige mindske værdien af Novo Nordisks finansielle instrumenter med 20 mio. kr. (mindsker dagsværdien med 17 mio. kr. i 2011).

De finansielle instrumenter inkluderet i følsomhedsanalysen består af letomsættelige værdipapirer, indskud, kort- og langfristede lån, renteswaps og valutawaps. Valutaterminskontrakter og valutaoptioner indgår ikke grundet den begrænsede effekt, som en parallel ændring i renteniveau i alle valutaer har på disse instrumenter.

#### Likviditetsrisici

Novo Nordisk sikrer et tilstrækkeligt likviditetsberedskab ved en kombination af likviditetsstyring, likvide værdipapirer og ikke-garanterede og garanterede kreditfaciliteter. Novo Nordisk anvender cash pools til optimering og centralisering af likviditetsstyringen. De tilknyttede virksomheder, der ikke er med i cash pools, og som har mere likviditet end, hvad der kræves til at styre arbejdskapitalen, deponerer den overskydende likviditet centralt.

#### Kreditrisici

Kreditrisiko opstår, når der er mulighed for, at transaktionsmodpart misligholder deres forpligtelser, hvilket kan føre til tab for koncernen. Novo Nordisk vurderer sin maksimale kreditrisiko på finansielle aktiver til at være 17.036 mio. kr. (2011: 17.550 mio. kr.). Yderligere vurderer Novo Nordisk sin maksimale kreditrisiko på Varedebitorer, Andre tilgodehavender eksklusive forudbetalinger og Øvrige finansielle aktiver til at være 11.539 mio. kr. (2011: 11.024 mio. kr.) (se note 4.7 for nærmere oplysninger om koncernens samlede finansielle aktiver).

For at styre og begrænse kreditrisikoen på finansielle modpart er indgået Novo Nordisk kun afledte finansielle kontrakter og pengemarkedsindskud med modpart, der har en tilfredsstillende langsigtet kreditvurdering fra både S&P og Moody's. Hertil kommer maksimale kreditgrænser for hver modpart, hvilket begrænser den samlede kreditrisiko. Kreditrisikoen på obligationer er begrænset, idet investeringer foretages i likvide obligationer med høj kreditvurdering. Tabellen nedenfor viser Novo Nordisks kreditrisiko på likvide beholdninger, værdipapirer og afledte finansielle instrumenter.

#### Kreditrisikoanalyse af likvide beholdninger, værdipapirer og afledte finansielle instrumenter (dagsværdi)

Mio. kr.	Likvide behold- ninger	Værdi- papirer	Afledte finansielle instrumenter	<b>I alt</b>
<b>2012</b>				
AAA-interval		4.544		4.544
AA-interval	6.930		466	7.396
A-interval	4.011		180	4.191
BBB-interval	469		285	754
Ikke-ratede eller under BBB-interval	143	8		151
<b>I alt</b>	<b>11.553</b>	<b>4.552</b>	<b>931</b>	<b>17.036</b>
<b>2011</b>				
AAA-interval		4.083		4.083
AA-interval	6.223		16	6.239
A-interval	7.156		32	7.188
BBB-interval				
Ikke-ratede eller under BBB-interval	29	11		40
<b>I alt</b>	<b>13.408</b>	<b>4.094</b>	<b>48</b>	<b>17.550</b>

### 4.3 Finansielle risici (fortsat)

Kreditrisikoen vedrørende Varedebitorer og Andre tilgodehavender og forudbetalinger er mindre væsentlig, da Novo Nordisk ikke har nogen betydelig koncentration af kreditrisiko, idet eksponeringen er spredt over et stort antal modparter og kunder. Novo Nordisk har dog grundet den økonomiske uro i eurozonen, fortsat fokus på udviklingen i varedebitorer i denne region. Ligeledes fortsætter Novo Nordisk med at overvåge kreditrisikoen i Region International Operations grundet stigningen i omsætningen og den lave kreditrating på mange af landene i denne region.

Se note 2.2 for en opdeling af nedskrivning til tab på varedebitorer på geografiske segmenter.

#### Kapitalstruktur

Novo Nordisks kapitalstruktur er karakteriseret ved en betydelig egenkapitalandel. Dette er i overensstemmelse med den generelle kapitalstruktur i den farmaceutiske industri og afspejler de langsigtede investeringer i en industri med en udviklingstid for nye produkter på mere end 10 år. Novo Nordisks egenkapitalandel, beregnet som egenkapital i forhold til passiver i alt, var 61,9% ved udgangen af året (57,9% ved udgangen af 2011).

### 4.4 Afledte finansielle instrumenter

#### Regnskabspraksis

Afledte finansielle instrumenter anvendes til at afdække markedsrisici. Ingen instrumenter er anskaffet med henblik på spekulation. Ikke alle afledte finansielle instrumenter er imidlertid sikringsinstrumenter.

Novo Nordisk anvender valutaterminskontrakter og valutaoptioner til at sikre forventede transaktioner, aktiver og forpligtelser. På nuværende tidspunkt er nettoinvesteringer i udenlandske datterselskaber ikke sikret.

Ved kontraktens indgåelse klassificerer Novo Nordisk hvert enkelt afledt finansielt instrument, der opfylder definitionen på et sikringsinstrument, som:

- sikring af dagsværdien af indregnede aktiver, forpligtelser eller bindende tilsagn (sikring af dagsværdi) eller
- sikring af dagsværdien af en forventet finansiell transaktion (sikring af pengestrømme) eller
- sikring af en nettoinvestering i en udenlandsk virksomhed (sikring af nettoinvesteringer).

Alle kontrakter indregnes første gang til dagsværdi og efterfølgende til dagsværdi baseret på de gældende købskurser på balancedagen.

Valutaterminskontrakter, der anvendes til sikring af aktiver eller forpligtelser i fremmed valuta, opgøres til dagsværdi på balancedagen. Værdireguleringer indregnes i Resultatopgørelsen sammen med eventuelle reguleringer af det sikrede aktivs eller den sikrede forpligtelses værdi, som vedrører den sikrede risiko.

Værdireguleringer af valutaterminskontrakter, som er anvendt til sikring af forventede transaktioner, indregnes direkte i Anden totalindkomst, hvis sikringen er effektiv. De akkumulerede værdireguleringer af disse kontrakter flyttes fra Anden totalindkomst til Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger i Resultatopgørelsen, når den sikrede transaktion er indregnet i Resultatopgørelsen.

Valutaswaps, der er anvendt til sikring af nettoinvesteringer i dattervirksomheder, opgøres til dagsværdi baseret på forskellen mellem swapkursen og balancedagens kurs. Værdireguleringen indregnes i Anden totalindkomst.

Novo Nordisk anvender desuden valutaoptioner til sikring af forventede transaktioner. Valutaoptioner indregnes første gang til kostpris, hvilket svarer til dagsværdien af betalte vederlag, og omvurderes efterfølgende til dagsværdien på balancedagen. Den akkumulerede værditilpasning af den indre værdi af valutaoptioner, for hvilke regnskabsmæssig sikring er anvendt, overføres fra Anden totalindkomst til Resultatopgørelsen som ændringstilpasning under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger, når transaktionen af den regnskabsmæssige sikring er indregnet i Resultatopgørelsen. Gevinster og tab på valutaoptioner, som ikke opfylder betingelserne for behandling som regnskabsmæssig sikring, indregnes direkte i Resultatopgørelsen under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger.

Dagsværdien af finansielle aktiver og forpligtelser fastlægges ud fra noterede markedspriser for finansielle instrumenter, der handles i et aktivt marked. Hvis der er et aktivt marked, fastlægges dagsværdien ud fra den seneste observerede markedskurs på balancedagen.

Hvis et finansielt instrument er noteret på et marked, der ikke er aktivt, fastsætter Novo Nordisk værdien ud fra den seneste handelskurs. Dagsværdien reguleres, så den afspejler efterfølgende ændringer i markedsforholdene, f.eks. ved at tage højde for handler med lignende finansielle instrumenter, der formodes at være foretaget på et normalt forretningsmæssigt grundlag.

Hvis der ikke findes et aktivt marked, fastsættes dagsværdien af standardiserede, enkle finansielle instrumenter som valutaterminsforretninger, rente- og valutaswaps og unoterede obligationer på grundlag af almindeligt anerkendte værdiansættelsesmetoder. Der anvendes markedsbaserede parametre til at fastsætte dagsværdien.

Når et sikringsinstrument udløber eller sælges, eller når et instrument ikke længere opfylder betingelserne for behandling som regnskabsmæssig sikring, skal eventuelle akkumulerede gevinster eller tab, der indgår i egenkapitalen, forblive i egenkapitalen og først indregnes på det tidspunkt, hvor den forventede transaktion indregnes i Resultatopgørelsen. Når en forventet transaktion ikke længere forventes at finde sted, overføres de akkumulerede gevinster eller tab, som hidtil er indregnet i Anden totalindkomst, straks til Resultatopgørelsen under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger.



## 4.4 Afledte finansielle instrumenter (fortsat)

## Sikringsaktiviteter

Mio. kr.	2012			2011		
	Kontrakt- beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt- beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
Terminskontrakter, sikring af pengestrømme	25.639	732		18.906		1.256
Valutaoptioner, sikring af pengestrømme	2.755	134		4.805	116	
Terminskontrakter, sikring af dagsværdi	2.521	95	48	2.534		176
Valutaswaps, sikring af nettoinvesteringer <sup>1</sup>				166		56
Valutarelaterede instrumenter i alt	30.915	961	48	26.411	116	1.488
Renteswaps, sikring af pengestrømme				250		4
Renterelaterede instrumenter i alt	–	–	–	250	–	4
<b>Sikringsaktiviteter i alt</b>	<b>30.915</b>	<b>961</b>	<b>48</b>	26.661	116	1.492
Derivaterne er indregnet i:						
Afledte finansielle instrumenter (kortfristede aktiver)		931			48	
Afledte finansielle instrumenter (kortfristede gældsforpligtelser)			48			1.492
Egenkapital, Andre reserver		30			68	

1. Ingen nettoinvesteringer eksisterede ultimo 2012. I 2011 sikrede den finansielle kontrakt 13% af nettoinvesteringerne i JPY ultimo året.

## Præsentation i Resultatopgørelsen og Anden totalindkomst

Mio. kr.	2012		2011	
	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
Pengestrømssikring, hvor regnskabsmæssig sikring ikke anvendes	19		48	8
Dagsværdisikring	95	48		176
Dagsværdireguleringer i Resultatopgørelsen i alt	114	48	48	184
Pengestrømssikring, hvor regnskabsmæssig sikring anvendes	847		68	1.252
Nettoinvesteringssikring (indregnet under valutakursreguleringer)				56
Dagsværdireguleringer i Anden totalindkomst i alt	847	–	68	1.308
<b>Dagsværdireguleringer i alt</b>	<b>961</b>	<b>48</b>	116	1.492

## 4.4 Afledte finansielle instrumenter (fortsat)

## Sikring af forventede transaktioner (sikring af pengestrømme)

Mio. kr.	2012			2011		
	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
<b>Sikring af forventede transaktioner, der opfylder kriterierne for behandling som regnskabsmæssig sikring</b>						
USD	19.939	409		14.250		896
JPY, GBP og øvrige valutaer	5.700	323		4.656		360
Terminkontrakter i alt (forventede pengestrømme)	25.639	732	–	18.906	–	1.256
USD	2.402	72		4.007	66	
JPY	353	43		798	2	
Valutaoptioner i alt (forventede pengestrømme)	2.755	115	–	4.805	68	–
Renteswaps i alt (sikring af variable betalinger på gæld) EUR/EUR	–	–	–	250	–	(4)
Sikring af forventede transaktioner i alt	28.394	847	–	23.961	68	1.252
<b>Sikring af andre forventede transaktioner, hvor regnskabsmæssig sikring ikke anvendes</b>						
Valutaoptioner og renteswaps, hvor regnskabsmæssig sikring ikke anvendes	–	19	–	–	48	8
<b>Sikring af forventede transaktioner i alt</b>	<b>28.394</b>	<b>866</b>	<b>–</b>	<b>23.961</b>	<b>116</b>	<b>1.260</b>

## Sikring af aktiver og forpligtelser (sikring af dagsværdi)

Mio. kr.	2012			2011		
	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
USD	698		30	478		81
JPY	444	95		731		72
GBP	365		18	376		7
Øvrige valutaer	1.014			949		16
<b>Terminkontrakter i alt</b>	<b>2.521</b>	<b>95</b>	<b>48</b>	<b>2.534</b>	<b>–</b>	<b>176</b>

Ovenstående tabel viser dagsværdien af koncernens sikring af dagsværdi for 2012 og 2011 fordelt på sikringsinstrumenter og hovedvalutaer. Alle ændringer i dagsværdi er indregnet i Resultatopgørelsen og beløber sig til en nettogevinst på 47 mio. kr. i 2012 (et nettotab på 176 mio. kr. i 2011). Da sikringerne er meget effektive, svarer nettogevinst eller -tab på de sikrede poster til nettotab eller -gevinst på sikringsinstrumenterne.

De finansielle kontrakter ved årets udgang sikrer valutarisikoen på aktiver og forpligtelser i koncernens hovedvalutaer, bortset fra DKK og EUR, dvs. hovedsageligt aktiver og forpligtelser i USD, JPY og GBP. Øvrige valutaer består af AUD for 475 mio. kr. (399 mio. kr. i 2011), CAD for 138 mio. kr. (170 mio. kr. i 2011) samt PLN for 401 mio. kr. (380 mio. kr. i 2011).

## 4.5 Likvider

### Regnskabspraksis

Likvider består af likvide beholdninger og letomsættelige værdipapirer med en oprindelig løbetid på under tre måneder fratrukket bankkreditter. Kapitalberedskabet består af likvider, obligationer med en oprindelig løbetid på over tre måneder og uudnyttede garanterede kreditfaciliteter, der udløber om mere end et år.

### Likvider

Mio. kr.	2012	2011	2010
Likvide beholdninger (note 4.3)	11.553	13.408	12.017
Bankkreditter (note 4.2)	(500)	(351)	(57)
<b>Likvider i alt</b>	<b>11.053</b>	13.057	11.960

## 4.6 Ændring i arbejdskapitalen

### Regnskabspraksis

Arbejdskapital er defineret som kortfristede aktiver fratrukket kortfristede gældsforpligtelser. Arbejdskapitalen angiver, hvor mange likvide aktiver Novo Nordisk har til rådighed for forretningen.

### Ændring i arbejdskapitalen

Mio. kr.	2012	2011	2010
Varedebitorer	(290)	(849)	(1.437)
Andre tilgodehavender og forudbetalinger	(329)	27	(441)
Varebeholdninger	(110)	256	327
Leverandørgæld	568	385	664
Andre forpligtelser	448	580	1.141
Valutakursreguleringer	(13)	35	43
<b>Ændring i arbejdskapitalen</b>	<b>274</b>	434	297

## 4.7 Finansielle aktiver og forpligtelser

### Regnskabspraksis

Novo Nordisk klassificerer sine investeringer i følgende kategorier:

- Finansielle aktiver disponible for salg
- Udlån og tilgodehavender
- Finansielle aktiver målt til dagsværdi i Resultatopgørelsen (afledte finansielle instrumenter).

Klassificeringen afhænger af investeringernes formål. Ledelsen fastsætter klassifikationen af investeringerne ved første indregning og reviderer denne ved hver balancedag, hvis det er tilladt og nødvendigt.

### Indregning og måling

Køb og salg af investeringer indregnes på afregningstidspunktet. Investeringer indregnes første gang til dagsværdi.

Finansielle aktiver disponible for salg og finansielle aktiver målt til dagsværdi indregnes efterfølgende til dagsværdi. Udlån og tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode.

Dagsværdien oplyses separat for hver kategori af finansielle instrumenter på balancedagen.

### Ophør af indregning

Indregning af investeringer ophører, når retten til at modtage pengestrømme fra investeringerne er udløbet eller er blevet overdraget, og Novo Nordisk har overdraget alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten.

### Finansielle aktiver disponible for salg

Finansielle aktiver disponible for salg består af kapitalandele og letomsættelige værdipapirer og indregnes i Øvrige finansielle aktiver, medmindre ledelsen har til hensigt at afhænde investeringen inden for et år efter balancedagen. I dette tilfælde indregnes den kortfristede del under Andre tilgodehavender og forudbetalinger.

Urealiserede gevinster og tab i forbindelse med ændringer i dagsværdien af finansielle aktiver, der er klassificeret som disponible for salg, indregnes i Anden totalindkomst. Når finansielle aktiver, der er klassificeret som disponible for salg, sælges eller nedskrives, medtages de akkumulerede dagsværdireguleringer i Resultatopgørelsen.

Dagsværdien af noterede værdipapirer (inklusive obligationer) opgøres ud fra aktuelle købspriser på balancedagen. Finansielle aktiver, for hvilke der ikke er et aktivt marked, indregnes til dagsværdi baseret på en værdiansættelsesmodel eller til kostpris, hvis det ikke er muligt at anvende nogen pålidelig værdiansættelsesmodel.

### Udlån og tilgodehavender

Udlån og tilgodehavender er ikke-afledte finansielle aktiver med faste eller bestemmelige betalinger, som ikke er noteret på et aktivt marked. Hvis de forventes at blive inddrevet inden for et år (eller i Novo Nordisks normale driftscyklus, hvis længere), klassificeres de som kortfristede aktiver. Ellers indregnes de som langfristede aktiver.

Varedebitorer, Andre tilgodehavender og forudbetalinger indregnes første gang til dagsværdi og efterfølgende til amortiseret kostpris efter den effektive rentes metode, fratrukket nedskrivninger. Der foretages nedskrivning af varedebitorer, når der er en objektiv indikation af, at Novo Nordisk ikke vil kunne inddrive alle forfaldne beløb i henhold til de oprindelige vilkår.

Nedskrivninger fratrækkes den regnskabsmæssige værdi af Varedebitorer og indregnes i Resultatopgørelsen under Salgs- og distributionsomkostninger. Når et tilgodehavende ikke kan inddrives, afskrives beløbet. Hvis tidligere afskrevne beløb inddrives efterfølgende, modregnes beløbet i Salgs- og distributionsomkostninger i Resultatopgørelsen.

## 4.7 Finansielle aktiver og forpligtelser (fortsat)

## Finansielle aktiver og forpligtelser

Mio. kr.	Finansielle aktiver disponible for salg til dagsværdi	Finansielle aktiver til dagsværdi indregnet i Resultatopgørelsen	Udlån og tilgodehavender	Likvide beholdninger	I alt
<b>2012</b>					
Øvrige finansielle aktiver	147		81		228
Varedebitorer (note 3.4)			9.639		9.639
Andre tilgodehavender (note 3.5)			2.705		2.705
– eksklusive forudbetalinger (note 3.5)			(1.033)		(1.033)
Letomsættelige værdipapirer (obligationer) (note 4.3) <sup>1</sup>	4.552				4.552
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)		931			931
Likvide beholdninger (note 4.5)				11.553	11.553
<b>Finansielle aktiver i alt fordelt efter kategori</b>	<b>4.699</b>	<b>931</b>	<b>11.392</b>	<b>11.553</b>	<b>28.575</b>

Mio. kr.	Finansielle forpligtelser til dagsværdi indregnet i Resultatopgørelsen	Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	Finansielle forpligtelser til dagsværdi indregnet i Anden totalindkomst	I alt
Kortfristede gældsforpligtelser (note 4.2)		500		500
Leverandørgæld		3.859		3.859
Andre forpligtelser (note 3.8)		8.982		8.982
– eksklusive skyldig moms og afgifter (note 3.8)		(703)		(703)
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)	48			48
<b>Finansielle forpligtelser fordelt efter kategori</b>	<b>48</b>	<b>12.638</b>	<b>–</b>	<b>12.686</b>

Mio. kr.	Finansielle aktiver disponible for salg til dagsværdi	Finansielle aktiver til dagsværdi indregnet i Resultatopgørelsen	Udlån og tilgodehavender	Likvide beholdninger	I alt
<b>2011</b>					
Øvrige finansielle aktiver	230		43		273
Varedebitorer (note 3.4)			9.349		9.349
Andre tilgodehavender (note 3.5)			2.376		2.376
– eksklusive forudbetalinger (note 3.5)			(935)		(935)
Letomsættelige værdipapirer (obligationer) (note 4.3) <sup>1</sup>	4.094				4.094
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)		48			48
Likvide beholdninger (note 4.5)				13.408	13.408
<b>Finansielle aktiver i alt fordelt efter kategori</b>	<b>4.324</b>	<b>48</b>	<b>10.833</b>	<b>13.408</b>	<b>28.613</b>

Mio. kr.	Finansielle forpligtelser til dagsværdi indregnet i Resultatopgørelsen	Finansielle forpligtelser målt til amortiseret kostpris	Finansielle forpligtelser til dagsværdi indregnet i Anden totalindkomst	I alt
Lån (note 4.2)		502		502
Kortfristede gældsforpligtelser (note 4.2)		351		351
Leverandørgæld		3.291		3.291
Andre forpligtelser (note 3.8)		8.534		8.534
– eksklusive skyldig moms og afgifter (note 3.8)		(537)		(537)
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)	184		1.308	1.492
<b>Finansielle forpligtelser fordelt efter kategori</b>	<b>184</b>	<b>12.141</b>	<b>1.308</b>	<b>13.633</b>

1. Heraf danske realkreditobligationer med en kreditvurdering på AAA, der er udstedt af danske kreditinstitutter underlagt Finanstilsynet med en værdi på 4.544 mio. kr. (4.083 mio. kr. i 2011), se note 4.3. Den effektive rente på koncernens obligationsbeholdning er 0,73%.

Se note 4.3 og 4.4 for en beskrivelse af kreditkvaliteten af finansielle aktiver som varedebitorer, likvide beholdninger, letomsættelige værdipapirer, kortfristede gældsforpligtelser og afledte finansielle instrumenter.

## 4.7 Finansielle aktiver og forpligtelser (fortsat)

## Forfaldsanalyse

Mio. kr.	Kapital- andele	Løbetid < 1 år	Løbetid > 1 år < 5 år	Løbetid > 5 år	I alt
<b>2012</b>					
Øvrige finansielle aktiver	147			81	228
Varedebitorer (note 3.4)		9.639			9.639
Andre tilgodehavender (note 3.5)		2.705			2.705
– eksklusive forudbetalinger (note 3.5)		(1.033)			(1.033)
Letomsættelige værdipapirer (obligationer) (note 4.3)		3.318	1.234		4.552
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)		845	86		931
Likvide beholdninger (note 4.5)		11.553			11.553
<b>Finansielle aktiver i alt, fordelt efter forfaldstid</b>	<b>147</b>	<b>27.027</b>	<b>1.320</b>	<b>81</b>	<b>28.575</b>
Kortfristede gældsforpligtelser (note 4.2)		500			500
Leverandørgæld		3.859			3.859
Andre forpligtelser (note 3.8)		8.982			8.982
– eksklusive skyldig moms og afgifter (note 3.8)		(703)			(703)
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)		48			48
<b>Finansielle forpligtelser i alt, fordelt efter forfaldstid</b>		<b>12.686</b>	<b>–</b>	<b>–</b>	<b>12.686</b>
<b>2011</b>					
Øvrige finansielle aktiver	230			43	273
Varedebitorer (note 3.4)		9.349			9.349
Andre tilgodehavender (note 3.5)		2.376			2.376
– eksklusive forudbetalinger (note 3.5)		(935)			(935)
Letomsættelige værdipapirer (obligationer) (note 4.3)		2.311	1.783		4.094
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)		48			48
Likvide beholdninger (note 4.5)		13.408			13.408
<b>Finansielle aktiver i alt, fordelt efter forfaldstid</b>	<b>230</b>	<b>26.557</b>	<b>1.783</b>	<b>43</b>	<b>28.613</b>
Lån (note 4.2)			196	306	502
Kortfristede gældsforpligtelser (note 4.2)		351			351
Leverandørgæld		3.291			3.291
Andre forpligtelser (note 3.8)		8.534			8.534
– eksklusive skyldig moms og afgifter (note 3.8)		(537)			(537)
Afledte finansielle instrumenter (note 4.4)		1.400	92		1.492
<b>Finansielle forpligtelser i alt, fordelt efter forfaldstid</b>		<b>13.039</b>	<b>288</b>	<b>306</b>	<b>13.633</b>

## Måling af dagsværdi efter hierarki

Mio. kr.	Data fra aktivt marked	Indirekte eller direkte observerbare markedsdata	Ikke baseret på observerbare markedsdata	I alt
<b>2012</b>				
Samlede finansielle aktiver til dagsværdi	4.625	931	74	<b>5.630</b>
Samlede finansielle forpligtelser til dagsværdi	–	48	–	<b>48</b>
<b>2011</b>				
Samlede finansielle aktiver til dagsværdi	4.153	48	171 <sup>2</sup>	4.372
Samlede finansielle forpligtelser til dagsværdi	–	1.492	–	1.492

2. Inklusive reklassificering af 39 mio. kr. vedrørende investering i associeret virksomhed.

Finansielle aktiver og forpligtelser til dagsværdi kan til brug for opgørelse af dagsværdier opdeles efter hierarki. Der har ikke været transaktioner mellem kategorierne 'Data fra aktivt marked' og 'Indirekte eller direkte observerbare markedsdata' i løbet af 2012 og 2011.

## 4.8 Finansielle indtægter og omkostninger

### Regnskabspraksis

Aktiviteterne i relation til finansielle aktiver og forpligtelser samt låntagning genererer de finansielle indtægter og omkostninger i Novo Nordisk. For 2012 er 'Andel af resultat i associerede virksomheder' blevet reklassificeret som en del af finansielle indtægter præsenteret som 'indtægter fra øvrige finansielle aktiver'. De finansielle poster i Resultatopgørelsen vedrører hovedsageligt valutakurselementer og kan specificeres som vist nedenfor:

### Finansielle indtægter

Mio. kr.	2012	2011	2010
Renteindtægter	124	274	235
Valutakursgevinster (netto)	–	–	86
Valutakursgevinster på afledte finansielle instrumenter (netto)	–	240	61
Indtægter fra øvrige finansielle aktiver	1	–	1.070
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>125</b>	514	1.452

### Finansielle omkostninger

Mio. kr.	2012	2011	2010
Renteomkostninger	58	275	500
Valutakurstab (netto)	161	256	–
Tab på terminskontrakter (netto) <sup>1</sup>	39	1.276	2.049
Valutakurstab på valutaoptioner (netto)	147	200	82
Tab på værdipapirer mv.	118	27	23
Andre finansielle omkostninger	83	99	46
Pengestrøms sikring overført fra Anden totalindkomst (netto) <sup>1</sup>	1.182	(1.170)	(643)
<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>1.788</b>	963	2.057

1. Sammenligningstallene for 2011 og 2010 er blevet tilpasset så de stemmer overens med præsentationen i 2012. Finansielle omkostninger i alt er uændret i 2011 og 2010.

## Sektion 5

### Øvrige noter

I denne sektion findes andre lovpligtige noter samt noter, der anses for mindre betydningsfulde for forståelsen af Novo Nordisks finansielle resultater. Herudover findes en liste over virksomhederne i Novo Nordisk-koncernen.

#### 5.1 Aktiebaseret aflønning

##### Regnskabspraksis

###### Aktiebaseret aflønning

Novo Nordisk har egenkapitalafregnede, aktiebaserede aflønningsordninger. Dagsværdien af det arbejde, medarbejderne udfører til gengæld for at få tildelt optioner eller aktier, indregnes som en omkostning og fordeles over optjeningsperioden.

Det samlede beløb, der omkostningsføres over optjeningsperioden, fastsættes på baggrund af dagsværdien af de tildelte optioner eller aktier, eksklusiv virkningen af eventuelle ikke-markedsbestemte optjeningsbetingelser. Dagsværdien fastsættes på tildelingstidspunktet. Ikke-markedsbestemte optjeningsbetingelser indgår i forudsætningerne om, hvor mange optioner medarbejderne forventes at optjene. Novo Nordisk reviderer ved hver balancedag sit skøn over, hvor mange optioner der forventes at blive optjent. Novo Nordisk indregner eventuelle virkninger af denne revidering af de oprindelige skøn i Resultatopgørelsen og regulerer tilsvarende Egenkapitalen (ændring af provenu) over den resterende optjeningsperiode. Reguleringer, der vedrører tidligere år, indregnes i Resultatopgørelsen i det år, reguleringen finder sted.

###### Aktiebaseret aflønning

Mio. kr.	2012	2011	2010
Medarbejderaktier	50	96	241
Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning (koncerndirektion og øvrige direktører)	73	57	64
Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning (øvrige ledende medarbejdere) <sup>1</sup>	185	166	158
<b>Aktiebaseret aflønning indregnet i Resultatopgørelsen</b>	<b>308</b>	319	463

1. Omfatter langsigtet aktiebaseret incitamentsordning for 2007–2012.

##### Medarbejderaktier

I 2010 blev et generelt medarbejderaktieprogram implementeret i Danmark med udnyttelse i 2013. Ordningen var uden for Danmark struktureret som aktieoptioner med samme oprindelige ydelse pr. medarbejder som i Danmark. Omkostningerne fra ordningen uden for Danmark bliver amortiseret over perioden 2010–2013.

##### Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning

For en detaljeret beskrivelse af ordningen henvises til 'Ledelsesaflønning' side 49–51.

For 2012 har bestyrelsen den 30. januar 2013 godkendt etableringen af en fælles pulje til medlemmer af koncerndirektionen og øvrige direktører for regnskabsåret 2012 ved allokering af i alt 97.381 stk. Novo Nordisk B-aktier. Denne allokering svarer til gennemsnitligt otte måneders fast grundløn plus pensionsbidrag pr. deltager, svarende til en værdi ved ordningens lancering på 73 mio. kr. Beløbet er omkostningsført i 2012. Den anvendte aktiekurs var gennemsnitskursen (751 kr.) for Novo Nordisks B-aktier på NASDAQ OMX København i perioden 2. februar til 16. februar 2012. Baseret på deltagernes sammensætning ved etablering af den fælles pulje vil ca. 30% af puljen blive tildelt koncerndirektionen og 70% øvrige direktører.

Allokerede aktier til fællespuljen for 2009 (177.066 stk.), hvoraf værdien på 54 mio. kr. ved ordningens lancering blev omkostningsført i 2009, blev tildelt de individuelle deltagere den 31. januar 2013 i forbindelse med bestyrelsens godkendelse af årsrapporten for 2012.

For gruppen af øvrige ledende medarbejdere blev der i 2007 introduceret en aktiebaseret incitamentsordning med tilsvarende resultatkræfter.

Allokerede aktier til fællespuljen for 2009 (605.218 stk.), svarende til en værdi på 186 mio. kr. ved ordningens lancering fordelt over årene 2009–2012, blev tildelt deltagere den 31. januar 2013 i forbindelse med bestyrelsens godkendelse af årsrapporten for 2012. Antallet af aktier, der vil blive overført (541.321 stk.), er lavere end det antal aktier, der oprindeligt blev allokert til aktiepuljen, fordi nogle deltagere har forladt virksomheden, før ordningens betingelser for frigivelse var opfyldt.

Det samlede antal aktier i de fælles puljer for årene 2010, 2011 og 2012 udgør:

Tildelt puljen i år	Antal aktier	Beløb Mio. kr.	Op-tjeningsår
Koncerndirektion og øvrige direktører			
2010	168.576	64	2014
2011	89.712	57	2015
2012	97.381	73	2016
	355.669		
Øvrige ledende medarbejdere			
2010	548.936	208	2014
2011	297.133	188	2015
2012	311.847	234	2016
Annuleret	(35.428)		
	1.122.488		
<b>I alt</b>	<b>1.478.157</b>		

## 5.1 Aktiebaseret aflønning (fortsat)

### Aktieoptioner

Hver option giver ret til køb af én Novo Nordisk B-aktie. Alle aktieoptioner er afdækket med egne aktier. Siden 2006 er der ikke tildelt ordinære optioner, da den langsigtede incitamentsordning fra 2007 og fremover er aktiebaseret.

Optionerne kan udnyttes tre år efter udstedelsen og udløber efter otte år. Udnyttelseskursen for optioner, der er tildelt ud fra præstationsmål vedrørende regnskabsårene 2000–2006, svarer til børskursen på Novo Nordisk B-aktier på tidspunktet for optionsordningens etablering. Optionerne kan kun afregnes i aktier.

De interne regler for bestyrelsens, ledelsens og visse udvalgte Novo Nordisk-medarbejdes handel med Novo Nordisk-aktier tillader kun handel med selskabets aktier i 15 kalenderdage efter offentliggørelsen af hver kvartalsmeddelelse.

### Forudsætninger

Markedsværdien af Novo Nordisks B-aktieoptioner er beregnet ved brug af Black-Scholes-modellen til værdiansættelse af optioner.

Den forventede volatilitet beregnes som et års historisk gennemsnit af de daglige udsving.

De anvendte forudsætninger fremgår af tabellen nedenfor:

	2012	2011	2010
Optionens forventede løbetid i år (gennemsnit)	1	2	4
Forventet volatilitet	21%	23%	21%
Forventet udbytte pr. aktie (kr.)	18,00	14,00	10,00
Risikofri rente (baseret på danske statsobligationer)	0,00%	0,20%	2,00%
Markedsværdi af en Novo Nordisk B-aktie ved årets udgang (kr.)	916,50	660	629

### Udestående aktieoptioner i Novo Nordisk

	Aktieoptioner	Gennemsnitlig udnyttelseskurs pr. option Kr.	Beregnet dagsværdi pr. option <sup>1</sup> Kr.
Udestående ved slutningen af 2010	3.436.894	110	498
Udnyttet i 2011 – ordinære aktieoptionsordninger	(624.760)	74	
Udnyttet i 2011 – medarbejderaktieoptioner	(506.300)		
Annuleret i 2011	(126.500)		
Udestående ved slutningen af 2011	2.179.334	153	504
Udnyttet i 2012 – ordinære aktieoptionsordninger	(835.094)	142	
Udnyttet i 2012 – medarbejderaktieoptioner	(1.150)		
Annuleret i 2012	(63.750)		
Medarbejderaktieoptioner – NNIT	7.060		
<b>Udestående ved slutningen af 2012</b>	<b>1.286.400</b>	130	760

1. Beregningen af dagsværdien er baseret på Black-Scholes-modellen for værdiansættelse af optioner efter de forudsætninger, der var gældende ved slutningen af de enkelte år.

### Ledelsens aktieoptioner

Aktieoptioner i Novo Nordisk	Ved årets begyndelse	Udnyttet i året	Ved årets slutning	Dagsværdi <sup>2</sup> Mio. kr.
Koncerndirektionen	–	–	–	–
Øvrige direktører	101.325	44.650	56.675	41
<b>I alt</b>	101.325	44.650	<b>56.675</b>	41

2. Beregningen af dagsværdien er baseret på Black-Scholes-modellen for værdiansættelse af optioner efter de forudsætninger, der var gældende ved slutningen af de enkelte år.



## 5.1 Aktiebaseret aflønning (fortsat)

Udestående aktieoptioner i Novo Nordisk, der kan udnyttes	Udstedte aktieoptioner	Udnyttede aktieoptioner	Annuleret	Udestående aktieoptioner, der kan udnyttes	Udnyttelseskurs Kr.	Udnyttelsesperiode
Almindelig aktieoptionsordning 2004	1.618.832	(1.430.166)	(118.000)	70.666	134	31/1/08 – 30/1/13
Almindelig aktieoptionsordning 2005	1.640.468	(1.178.875)	(159.368)	302.225	153	31/1/09 – 30/1/14
Almindelig aktieoptionsordning 2006	2.229.084	(1.406.782)	(187.053)	635.249	175	31/1/10 – 30/1/15
Aktieoptioner, der kan udnyttes, ved slutningen af 2012	5.488.384	(4.015.823)	(464.421)	1.008.140		
Medarbejderaktieoptioner 2010	273.000	(1.800)	–	271.200	0	1/12/13
Medarbejderaktieoptioner NNIT	7.060	–	–	7.060	0	1/12/14
<b>Udestående ved slutningen af 2012<sup>3</sup></b>	<b>5.768.444</b>	<b>(4.017.623)</b>	<b>(464.421)</b>	<b>1.286.400</b>		

3. I tilfælde af overdragelse af kontrollen over Novo Nordisk A/S overdrages alle aktieoptioner øjeblikkeligt.

Gennemsnitlig børskurs på Novo Nordisks B-aktier pr. handelsperiode i 2012	Gennemsnitlig børskurs Kr.	Udnyttede aktieoptioner
2. februar – 16. februar	751	425.594
27. april – 11. maj	830	81.200
9. august – 23. august	944	174.175
31. oktober – 14. november	909	155.275
Udnyttede aktieoptioner i alt		836.244

## 5.2 Ledelsens beholdning af Novo Nordisk-aktier

De interne regler for bestyrelsens, ledelsens og visse Novo Nordisk-medarbejders handel med Novo Nordisk-aktier tillader kun handel i en periode på 15 kalenderdage efter offentliggørelsen af hver kvartalsmeddelelse.

	Ved årets begyndelse	Tilført i året	Solgt/overført i året	Ved årets slutning	Markeds-værdi <sup>1</sup> Mio. kr.
Sten Scheibye	800			800	0,7
Göran Ando	1.600	500		2.100	1,9
Bruno Angelici	500			500	0,5
Henrik Gürtler	–			–	–
Liz Hewitt	–	400		400	0,4
Ulrik Hjulmand-Lassen	1.057	24		1.081	1,0
Thomas Paul Koestler	1.600			1.600	1,5
Anne Marie Kverneland	2.475	24	(54)	2.445	2,2
Kurt Anker Nielsen	81.704		(3.300)	78.404	71,8
Søren Thuesen Pedersen	324	24	(25)	323	0,3
Hannu Ryöppönen	2.250			2.250	2,1
Stig Strøbæk	390			390	0,4
Bestyrelsen i alt	92.700	972	(3.379)	90.293	82,8
Lars Rebie Sørensén	54.970	15.578	(15.578)	54.970	50,4
Jesper Brandgaard	27.937	10.405	(4.700)	33.642	30,8
Lise Kingo	344	10.431	(5.381)	5.394	4,9
Kåre Schultz	51.217	10.405	(4.598)	57.024	52,3
Mads Krogsgaard Thomsen	48.605	10.548	(12.705)	46.448	42,6
Koncerndirektionen i alt	183.073	57.367	(42.962)	197.478	181,0
Øvrige direktører	144.450	144.070	(108.957)	179.563	164,5
Samlet pulje for koncerndirektionen og øvrige direktører <sup>2</sup>	567.012	97.381	(156.240)	508.153 <sup>3</sup>	465,7
<b>I alt</b>	<b>987.235</b>	<b>299.790</b>	<b>(311.538)</b>	<b>975.487</b>	<b>894,0</b>

1. Beregning af markedsværdien ved årets slutning er baseret på aktiens børskurs på 916,50 kr. ved årets slutning.

2. Den årlige tildeling til den samlede pulje er låst i tre år, før den bliver overført til deltagere, der er ansat ved slutningen af hver treårsperiode. Baseret på opdelingen af deltagere ved oprettelsen af den samlede pulje bliver cirka 30% af puljen tildelt medlemmerne af koncerndirektionen og cirka 70% til øvrige direktører. I den låste periode kan den samlede pulje potentielt set blive reduceret som følge af en mindre værdiskabelse end planlagt i de følgende år.

3. 24.582 aktier, som i øjeblikket er allokert til tre fratrådte medlemmer af ledelsen, er ikke medtaget.

### 5.3 Regulering for ikke-likvide driftsposter

Med henblik på præsentationen af pengestrømsopgørelsen er ikke-likvide driftsposter fra Resultatopgørelsen tilbageført for at identificere den aktuelle pengestrømseffekt herfra. Reguleringerne specificeres som følgende:

#### Regulering for ikke-likvide driftsposter

Mio. kr.	2012	2011	2010
<i>Tilbageførsel af ikke-likvide poster fra Resultatopgørelsen</i>			
Selskabsskat (note 2.4)	6.379	4.828	3.883
Af- og nedskrivninger (note 3.1 og 3.2)	2.693	2.737	2.467
Renteindtægter og -omkostninger, netto (note 4.8)	(66)	1	265
Omkostninger til aktiebaseret aflønning (note 5.1)	308	319	463
Øvrige finansielle indtægter og omkostninger	–	4	(1.070)
<i>Ændringer af ikke-likvide poster fra Balancen</i>			
Stigning/(fald) i andre hensatte forpligtelser og pensionsforpligtelser (note 3.6 og 3.7)	1.620	1.467	2.382
Heraf værdireguleringer af ydelsesbaserede pensionsordninger	(281)	–	–
<i>Øvrige reguleringer</i>			
(Gevinst)/tab ved salg af materielle aktiver	21	(3)	71
Urealiseret (gevinst)/tab på letomsættelige værdipapirer	43	28	(43)
Reklassifikation fra arbejdskapitalen (andre forpligtelser)	739	–	–
Øvrige, inklusive urealiserede kursforskelle mv.	(203)	(264)	31
<b>Regulering for ikke-likvide driftsposter i alt</b>	<b>11.253</b>	<b>9.117</b>	<b>8.449</b>

## 5.4 Forpligtelser og eventualposter

### Forpligtelser

Samlede kontraktlige forpligtelser og indregnede langfristede gældsforpligtelser pr. 31. december 2012 kan specificeres således:

#### Betalinger opgjort efter forfaldstidspunkt

Mio. kr.	Inden for 1 år	1–3 år	3–5 år	Mere end 5 år	I alt
Pensionsforpligtelser	23	44	42	651	760
<i>Langfristede forpligtelser i alt indregnet i Balancen</i>	<i>23</i>	<i>44</i>	<i>42</i>	<i>651</i>	<i>760</i>
Operationel leasing <sup>1</sup>	881	1.311	884	1.968	5.044
Købsforpligtelser	1.955	1.241	34	–	3.230
Forsknings- og udviklingsforpligtelser	1.506	1.218	191	–	2.915
<i>Samlede forpligtelser, der ikke er indregnet i Balancen</i>	<i>4.342</i>	<i>3.770</i>	<i>1.109</i>	<i>1.968</i>	<i>11.189</i>
<b>Kontraktlige forpligtelser i alt</b>	<b>4.365</b>	<b>3.814</b>	<b>1.151</b>	<b>2.619</b>	<b>11.949</b>

Samlede kontraktlige forpligtelser og indregnede langfristede gældsforpligtelser pr. 31. december 2011 kan specificeres således:

#### Betalinger opgjort efter forfaldstidspunkt

Mio. kr.	Inden for 1 år	1–3 år	3–5 år	Mere end 5 år	I alt
Lån	–	97	99	306	502
Pensionsforpligtelser	13	26	24	376	439
<i>Langfristede forpligtelser i alt indregnet i Balancen</i>	<i>13</i>	<i>123</i>	<i>123</i>	<i>682</i>	<i>941</i>
Rentebetalinger på lån	6	11	9	13	39
Operationel leasing <sup>1</sup>	848	1.283	882	1.999	5.012
Købsforpligtelser	1.920	1.975	4	–	3.899
Forsknings- og udviklingsforpligtelser	1.241	1.448	85	–	2.774
<i>Samlede forpligtelser, der ikke er indregnet i Balancen</i>	<i>4.015</i>	<i>4.717</i>	<i>980</i>	<i>2.012</i>	<i>11.724</i>
Kontraktlige forpligtelser i alt	4.028	4.840	1.103	2.694	12.665

1. Der er ingen væsentlige finansielle leasingforpligtelser i 2012 og 2011.

Operationelle leasingforpligtelser vedrører uopsigelige operationelle leasingaftaler, der primært er relateret til lokaler, firmabiler og kontorinventar. Ca. 70% af forpligtelserne vedrører leasingaftaler uden for Danmark. Omkostninger til leasing var for 2012 og 2011 henholdsvis 1.100 mio. kr. og 1.059 mio. kr.

Købsforpligtelserne vedrører primært kontraktlige forpligtelser i forbindelse med investeringer i materielle aktiver og købsaftaler vedrørende medicinsk udstyr og forbrugsvarer. Novo Nordisk forventer at finansiere disse forpligtelser gennem likvide beholdninger og pengestrømme fra driftsaktiviteter.

Forsknings- og udviklingsforpligtelser er forbundet med usikkerhed om, inden for hvilken periode betalingerne forfalder, da en del af forpligtelserne er betinget af opnåelsen af bestemte milepæle. De angivne forfaldsperioder er baseret på ledelsens bedste skøn. Novo Nordisk er involveret i forsknings- og udviklingsprojekter med en række eksterne virksomheder. Størstedelen af forpligtelserne omfatter honorarer i forbindelse med undersøgelse efter godkendelse på LEADER® programmet.

Mio. kr.	2012	2011
<b>Andre garantier</b>	<b>635</b>	589
Andre garantier relaterer sig primært til garantier udstedt af Novo Nordisk vedrørende lejede ejendomme		
<b>Sikkerhedsstillelse</b>	<b>200</b>	1.385
Grunde, bygninger og installationer mv. til regnskabsmæssig værdi		

#### Verdensdiabetesfonden (World Diabetes Foundation)

På den ordinære generalforsamling i Novo Nordisk A/S i 2002 godkendte aktionærerne at yde en donation til Verdensdiabetesfonden (World Diabetes Foundation), hvorved Novo Nordisk A/S forpligter sig til årligt i en 10-årig periode fra 2001 at yde et bidrag til fonden på 0,25% af Novo Nordisk-koncernens nettoinsulinomsætning i det foregående regnskabsår.

På generalforsamlingen i 2008 godkendte aktionærerne en yderligere donation til fonden ud over den allerede eksisterende forpligtelse. Her forpligter Novo Nordisk sig til at yde en årlig donation til fonden på 0,01% i perioden 2008–2010 og 0,125% i perioden 2011–2017 af koncernens nettoinsulinomsætning i det foregående regnskabsår.

De årlige donationer for 2012–2017 vil ikke overstige det laveste beløb af 80 mio. kr. eller 15% af Novo Nordisk A/S' skattepligtige indkomst i det pågældende regnskabsår.

I 2012 udgør donationen 64 mio. kr. (65 mio. kr. og 69 mio. kr. i henholdsvis 2011 og 2010), og beløbet indgår i Administrationsomkostninger i Resultatopgørelsen. Donationen i 2012 er inklusive en ekstra donation på 11 mio. kr. til støtte af forud fastlagte aktiviteter i WDF (14 mio. kr. i 2011).

#### Forpligtelser og eventualposter

Novo Nordisk er i øjeblikket genstand for verserende retssager, krav og undersøgelser, der udspringer af virksomhedens normale forretningsdrift. Der er foretaget hensættelser til sandsynlige tab, som ledelsen finder rimelige eller passende, men disse skøn er forbundet med usikkerhed. Novo Nordisk forventer ikke, at de verserende retssager, krav og undersøgelser individuelt eller samlet vil påvirke Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme væsentligt i tillæg til de hensatte beløb.

Note 3.6 omhandler principperne for udøvelse af regnskabsmæssige skøn og vurderinger vedrørende udfaldet af verserende og mulige fremtidige retssager.

## 5.4 Forpligtelser og eventualposter (fortsat)

### Verserende retssager mod Novo Nordisk

Novo Nordisk er i lighed med de fleste andre producenter af hormonpræparater (HRT) i USA sagsøgt i en række retssager vedrørende produktansvar i relation til hormonpræparater. Disse sager involverer p.t. i alt 38 personer, som hævder at have anvendt et hormonpræparat fra Novo Nordisk. De pågældende produkter (Activelle®, Activella™ i USA, og Vagifem®) er blevet solgt og markedsført i USA siden 2000. Indtil juli 2003 blev produkterne på det amerikanske marked udelukkende solgt og markedsført af Pharmacia & Upjohn Company (nu Pfizer Inc.). Ifølge oplysninger fra Pfizer har yderligere 45 personer (mod 66 i 2011) i forbindelse med tilsvarende søgsmål mod Pfizer Inc. oplyst, at de også har anvendt et hormonpræparat fra Novo Nordisk. Novo Nordisk forventer ikke, at de verserende sager får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

I november 2006 anlagde A. Menarini Industrie Farmaceutiche Riunite s.r.l. og Laboratori Guidotti S.p.A. ('Menarini') sag mod Novo Nordisk A/S og det italienske datterselskab Novo Nordisk Farmaceutici S.p.A. ved civilretten i Rom. Menarini påstår, at Novo Nordisk har misligholdt en kontrakt, virksomheden angiveligt skulle have indgået med Menarini om salg og distribution af insulin og insulinanaloger på det italienske marked, eller subsidiært har pådraget sig en forpligtelse forud for kontraktens indgåelse eller ud over kontrakten på grundlag af de forhandlinger, parterne har ført. Novo Nordisk anfægter de påstande, Menarini har fremført. Et retsmøde om sagen er fastsat til juli 2013. Novo Nordisk kan ikke forudsige, hvor længe denne retssag vil vare, eller hvornår virksomheden vil kunne give yderligere information. Novo Nordisk forventer ikke, at den verserende sag vil få væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

Novo Nordisk er sammen med 93 andre sagsøgte blevet part i en retssag anlagt i 2009 i USA af Republikken Irak. Retssagen vedrører et krav om erstatning i forbindelse med de sagsøgte deltagelse i FN's afsluttede olie for mad-program. Novo Nordisk forventer ikke, at den verserende sag får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

Derudover er Novo Nordisk-koncernen part i visse retssager. Det er ledelsens opfattelse, at afgørelsen eller fortsættelsen af disse retssager ikke vil få væsentlig indvirkning på Novo Nordisk-koncernens finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

### Verserende sager og undersøgelser, der involverer Novo Nordisk

Novo Nordisk indgik i maj 2009 en aftale om udskudt retsforfølgelse over en treårig periode (en såkaldt Deferred Prosecution Agreement) med det amerikanske justitsministerium vedrørende Novo Nordisks aktiviteter under det irakiske olie for mad-program. Novo Nordisk skulle overholde aftalen for at opnå tiltalefraval. Novo Nordisk har efterfølgende vedtaget et detaljeret program, der skal sikre overholdelse af aftalen, herunder styrkelse af ledelsesstrukturen, forbedret procedure for interaktion med tredjeparter samt periodisk afprøvning af systemer, politikker og procedurer. Aftalen udløb den 27. juni 2012, og den amerikanske District Court for the District of Columbia har hævet sagen. Aftalen pålægger således ikke længere Novo Nordisk nogen forpligtelser.

I februar 2011 pålagde statsadvokaturen for District of Massachusetts ved en stævning Novo Nordisk at fremlægge dokumenter vedrørende mulige strafbare forhold i forbindelse med virksomhedens markedsførings- og reklameaktiviteter for følgende produkter: NovoLog®, Levemir® og Victoza®. Sagen behandles nu af statsadvokaturen for District of Columbia. Novo Nordisk samarbejder med statsadvokaturen om denne undersøgelse. Novo Nordisk forventer ikke, at den verserende sag får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

I juni 2005 anlagde Novo Nordisk sag om patentkrænkelse mod den generiske lægemiddelvirksomhed Caraco Pharmaceutical Laboratories, Ltd. ('Caraco') og dens indiske moderselskab, Sun Pharmaceutical Industries, Ltd., ved den amerikanske District Court for the Eastern District of Michigan vedrørende Caracos ansøgning om "abbreviated new drug application" ('ANDA') af en generisk udgave af Prandin® (repaglinid). I januar 2011 afsagde retten kendelse om, at Novo Nordisks amerikanske patent nr. 6.677.358 ('358-patentet'), som vedrører anvendelsen af repaglinid i kombination med metformin til behandling af type 2-diabetes, er ugyldigt og uden retskraft. Novo Nordisk ankede straks denne dom på grundlag af sagens realitet til US Court of Appeals for the Federal Circuit. Den skriftlige behandling i appelsagen er afsluttet, og den mundtlige behandling forventes afviklet i første kvartal 2013 med domsafsigelse i midten af 2013.

Novo Nordisk er part i sager om patentkrænkelse verserende mod tre yderligere ansøgere om ANDA af generiske udgaver af Prandin®: Paddock Laboratories, Aurobindo Pharma Ltd. og Sandoz Inc. Dommen om afskæring af indsigelse ('collateral estoppel') i Paddock-sagen er anket til Federal Circuit og vil blive behandlet af Federal Circuit som en 'companion case', dvs. en sag relateret til Caraco-ankesagen, med mundtlig behandling efter den mundtlige behandling i Caraco-sagen. Dommen om afskæring af indsigelse i Aurobindo-sagen er anket til Federal Circuit, og sagen er udsat, indtil der foreligger en afgørelse i Federal Circuits behandling af anken af realitetsdommen i Caraco-sagen. Sager, som involverer Sandoz, ved de amerikanske District Courts for the Eastern District of Michigan og New Jersey er udsat, indtil der foreligger en afgørelse i Federal Circuits behandling af anken af realitetsdommen i Caraco-sagen. Novo Nordisk er desuden involveret i en sag om patentkrænkelse mod Lupin Ltd. ved den amerikanske District Court for the Southern District of New York, hvor Novo Nordisk påstår, at Lupins ANDA-ansøgning om produktion af en generisk udgave af PrandiMet® (repaglinid/metformin HCl) krænker Novo Nordisks '358-patent'. Sagen er udsat, indtil der foreligger en afgørelse i Federal Circuits behandling af anken af realitetsdommen i Caraco-sagen.

Der er endvidere anlagt et gruppesøgsmål ved den amerikanske District Court for the Eastern District of Michigan, hvor en formodet gruppe af direkte indkøbere af Prandin® påstår, at Novo Nordisk har overtrådt amerikansk konkurrencelovgivning ved at forsinke adgangen for generiske udgaver af Prandin® til markedet. Sagen er udsat, indtil der foreligger en afgørelse i Federal Circuits behandling af anken af realitetsdommen i Caraco-sagen.

Det er i øjeblikket uklart, om eller hvornår en generisk udgave af Prandin® eller PrandiMet® vil blive lanceret på det amerikanske marked.

Novo Nordisk forventer ikke, at de verserende sager vedrørende Prandin® får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

Derudover er Novo Nordisk-koncernen involveret i forskellige igangværende skatterevisionssager og undersøgelser. Det er ledelsens opfattelse, at disse revisionssager og undersøgelser ikke vil få væsentlig indvirkning på koncernens finansielle stilling, resultat af primær drift eller pengestrømme.

### Information vedrørende overtagelse af kontrol over Novo Nordisk

EU's overtagelsesdirektiv, der blandt andet er implementeret som en del af årsregnskabsloven, indeholder visse regler vedrørende børsnoterede selskaber om afgivelse af information, som kan være af interesse for markedet og potentielle købere af selskabet, særligt i relation til information om klausuler i forhold til overtagelse af kontrol ('change of control'-klausuler).

For information om ejerskabsstrukturen for Novo Nordisk henvises til 'Aktier og kapitalstruktur' på s. 44-45. For information om change of control-klausuler i relation til aktieoptionsprogrammer henvises til note 5.1, 'Aktiebaseret aflønning', og i relation til direktørkontrakter henvises til afsnittet 'Aflønning' i sektionen 'God selskabsledelse, ledelse og aktier', s. 49-51.

Novo Nordisk oplyser desuden, at koncernen ikke er part i væsentlige aftaler, som vil træde i kraft, blive ændret eller opsagt i forbindelse med en overtagelse af kontrol over koncernen, såfremt et overtagelsestilbud iværksættes.

## 5.5 Transaktioner med nærtstående parter

Novo Nordisk A/S kontrolleres af Novo A/S (registreret i Danmark), som ejer 25,5% af aktierne i Novo Nordisk A/S svarende til 73,5% af de samlede stemmerettigheder, eksklusive egne aktier. Resten af aktierne ejes af en bred kreds af aktionærer. Det øverste moderselskab i koncernen er Novo Nordisk Fonden (registreret i Danmark). Begge selskaber anses for nærtstående parter.

Andre nærtstående parter omfatter Novozymes-koncernen som følge af fælles ejerskab, associerede virksomheder, medlemmer af disse virksomheders bestyrelser og direktioner samt Novo Nordisk A/S' ledelse.

I 2012 købte Novo Nordisk A/S 5.100.000 stk. B-aktier til en værdi af 4,2 mia. kr. af Novo A/S som led i aktietilbagekøbsprogrammet på 12,0 mia. kr. Aktierne blev købt til kurs 823 kr. pr. aktie, som var den beregnede gennemsnitlige markedskurs fra 27. april til 1. maj 2012 i den periode, hvor det var tilladt at handle aktierne efter offentliggørelsen af selskabets resultat for 1. kvartal 2012.

I 2011 købte Novo Nordisk A/S 5.100.000 stk. B-aktier til en værdi af 2,9 mia. kr. af Novo A/S som led i aktietilbagekøbsprogrammet på 12,0 mia. kr. Aktierne blev købt til kurs 571 kr. pr. aktie, som var den beregnede gennemsnitlige markedskurs fra 4. august til 10. august 2011 i den periode, hvor det var tilladt at handle aktierne efter offentliggørelsen af selskabets resultat for 2. kvartal 2011.

I 2010 købte Novo Nordisk A/S 5.100.000 stk. B-aktier til en værdi af 2,6 mia. kr. af Novo A/S som led i aktietilbagekøbsprogrammet på 9,5 mia. kr. Aktierne blev købt til kurs 503 kr. pr. aktie, som var den beregnede gennemsnitlige markedskurs fra 5. august til 10. august 2010 i den periode, hvor det var tilladt at handle aktierne efter offentliggørelsen af selskabets resultat for 2. kvartal 2010.

Koncernen har haft følgende væsentlige transaktioner med nærtstående parter, (indtægt)/omkostning:

Mio. kr.	2012	2011	2010
<b>Novo Nordisk Fonden</b>			
Donationer til Steno Diabetes Center A/S via Novo Nordisk	(46)	(45)	(38)
<b>Novo A/S</b>			
Serviceydelser udført af Novo Nordisk	(2)	(2)	(3)
Køb af Novo Nordisk B-aktier	4.198	2.912	2.567
Salg af egne aktier (i forbindelse med aktieoptioner)	–	–	(2)
<b>Novozymes</b>			
Serviceydelser udført af Novo Nordisk	(255)	(268)	(395)
Serviceydelser udført af Novozymes	92	73	83

Der har ikke været væsentlige transaktioner med lederne i Novo Nordisk, Novozymes, Novo A/S, Novo Nordisk Fonden eller de associerede virksomheder. For oplysninger om aflønning af bestyrelsen og direktionen i Novo Nordisk henvises til afsnittet 'Ledelses aflønning' s. 49–51 samt note 2.3 'Personaleomkostninger'. Der er ikke, og har ikke været, nogen lån til medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i 2012, 2011 eller 2010.

Der er ingen væsentlige uafsluttede transaktioner med nærtstående parter ved årets slutning.

## 5.6 Licensindtægter og andre driftsindtægter

### Regnskabspraksis

Licensindtægter og andre driftsindtægter består af licensindtægter og andre indtægter, der er sekundære i forhold til Novo Nordisks hovedaktiviteter. Resultat af de to 100%-ejede dattervirksomheder NNIT A/S og NNE Pharmaplan A/S, som ikke stammer fra koncerninterne salg, indregnes som andre driftsindtægter. Licensindtægter indregnes efter periodiseringsprincippet i overensstemmelse med betingelserne i den pågældende aftale. Posten omfatter også indtægter fra salg af immaterielle rettigheder.

## 5.7 Honorar til revisorer

Mio. kr.	2012	2011	2010
Lovpligtig revision	25	24	25
Ydelser i forbindelse med revision	4	5	6
Skatterådgivning	12	13	15
Andre ydelser	6	3	4
<b>Honorar til revisorer i alt</b>	<b>47</b>	45	50

## 5.8 Virksomheder i Novo Nordisk-koncernen

Selskab og hjemland	Kapitalandel	Aktivitet	Selskab og hjemland	Kapitalandel	Aktivitet
<b>Moderselskab</b>			<b>International Operations</b>		
Novo Nordisk A/S, Danmark	–	● ● ● ●	Aldaph SpA, Algeriet	100	● ●
<b>Dattervirksomheder pr. region</b>			Novo Nordisk Pharma Argentina S.A., Argentina	100	● ●
<b>Europa</b>			Novo Nordisk Pharmaceuticals Pty. Ltd., Australien	100	● ●
SA Novo Nordisk Pharma NV, Belgien	100	●	Novo Nordisk Pharma (Private) Limited, Bangladesh	100	● ●
Novo Nordisk Pharma d.o.o., Bosnien-Hercegovina	100	●	Novo Nordisk Produção Farmacêutica do Brasil Ltda., Brasilien	100	● ●
Novo Nordisk Pharma EAD, Bulgarien	100	●	Novo Nordisk Farmacêutica do Brasil Ltda., Brasilien	100	● ●
FeF Chemicals A/S, Danmark	100	● ●	Novo Nordisk Farmacêutica Ltda., Chile	100	● ●
Novo Nordisk Region Europe A/S, Danmark	100	● ● ● ●	Novo Nordisk Pharma Operations A/S, Danmark	100	● ●
Steno Diabetes Center A/S, Danmark	100	● ●	Novo Nordisk Region International Operations A/S, Danmark	100	● ●
Novo Nordisk Farma OY, Finland	100	●	Novo Nordisk Egypt LLC, Egypten	100	● ●
Novo Nordisk, Frankrig	100	●	Novo Nordisk Pharmaceuticals (Philippines) Inc., Filippinerne	100	● ●
Novo Nordisk Production SAS, Frankrig	100	● ●	Novo Nordisk Pharma Gulf FZ-LLC, Forenede Arabiske Emirater	100	● ●
Novo Nordisk Hellas Epe., Grækenland	100	●	Novo Nordisk India Private Limited, Indien	100	● ●
Novo Nordisk B.V., Holland	100	●	Novo Nordisk Service Centre (India) Pvt. Ltd., Indien	100	● ●
Novo Nordisk Limited, Irland	100	●	PT. Novo Nordisk Indonesia, Indonesien	100	● ●
Novo Nordisk S.P.A., Italien	100	●	Novo Nordisk Pars, Iran	100	● ●
Novo Nordisk Hrvatska d.o.o., Kroatien	100	●	Novo Nordisk Ltd, Israel	100	● ●
UAB Novo Nordisk Pharma, Litauen	100	●	Novo Nordisk Pharma SARL, Libanon	100	● ●
Novo Nordisk Farma doel, Makedonien	100	●	Novo Nordisk Pharma (Malaysia) Sdn Bhd, Malaysia	100	● ●
Novo Nordisk Scandinavia AS, Norge	100	●	Novo Nordisk Pharma Operations (BAOS) Sdn Bhd, Malaysia	100	● ●
Novo Nordisk Pharma Sp. z o.o., Polen	100	●	Novo Nordisk Pharma SAS, Marocco	100	● ●
Novo Nordisk Comércio de Produtos Farmacêuticos, Lda., Portugal	100	●	Novo Nordisk Mexico S.A. de C.V., Mexico	100	● ●
Novo Nordisk Farma S.R.L., Rumænien	100	●	Novo Nordisk Servicios Profesionales S.A. de C.V., Mexico	100	● ●
Novo Nordisk FemCare AG, Schweiz	100	● ●	Novo Nordisk Farmacêutica S.A. de C.V., Mexico	100	● ●
Novo Nordisk Health Care AG, Schweiz	100	● ●	Novo Nordisk Pharmaceuticals Ltd., New Zealand	100	● ●
Novo Nordisk Pharma AG, Schweiz	100	● ●	Novo Nordisk Pharma Limited, Nigeria	100	● ●
Novo Nordisk Pharma d.o.o. Belgrade (Serbia), Serbien	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Private) Limited, Pakistan	100	● ●
Novo Nordisk Slovakia s.r.o., Slovakiet	100	● ●	Novo Nordisk Limited Liability Company, Rusland	100	● ●
Novo Nordisk, trženje farmacevtskih izdelkov, d.o.o., Slovenien	100	● ●	Novo Nordisk Production Support LLC, Rusland	100	● ●
Novo Nordisk Pharma S.A., Spanien	100	● ●	Novo Investment Pte Limited, Singapore	100	● ●
Novo Nordisk Holding Limited, Storbritannien	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Singapore) Pte Ltd., Singapore	100	● ●
Novo Nordisk Limited, Storbritannien	100	● ●	Novo Nordisk (Pty) Limited, Sydafrika	100	● ●
Novo Nordisk Scandinavia AB, Sverige	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Thailand) Ltd., Thailand	49	● ●
Novo Nordisk s.r.o., Tjekkiet	100	● ●	Novo Nordisk Tunisie SARL, Tunesien	100	● ●
Novo Nordisk Pharma GmbH, Tyskland	100	● ●	Novo Nordisk Saglik Ürünleri Tic. Ltd. Sti., Tyrkiet	100	● ●
Novo Nordisk Hungária Kft., Ungarn	100	● ●	Novo Nordisk Venezuela Casa de Representación C.A., Venezuela	100	● ●
Novo Nordisk Pharma GmbH, Østrig	100	● ●			
<b>Nordamerika</b>			<b>Region Kina</b>		
Novo Nordisk Canada Inc., Canada	100	● ●	Novo Nordisk Region China A/S, Danmark	100	● ●
Novo Nordisk Region North America II A/S, Danmark	100	● ●	Novo Nordisk (China) Pharmaceuticals Co., Ltd., Kina	100	● ●
Novo Nordisk US Holdings Inc., USA	100	● ●	Beijing Novo Nordisk Pharmaceuticals Science & Technology Co., Ltd., Kina	100	● ●
Novo Nordisk Pharmaceutical Industries Inc., USA	100	● ●	Novo Nordisk Hong Kong Limited, Hongkong	100	● ●
Novo Nordisk Inc., USA	100	● ●	Novo Nordisk Pharma (Taiwan) Ltd., Taiwan	100	● ●
<b>Japan &amp; Korea</b>			<b>Øvrige dattervirksomheder</b>		
Novo Nordisk Region Japan & Korea A/S, Danmark	100	● ●	NNIT A/S <sup>1</sup> , Danmark	100	● ●
Novo Nordisk Pharma Ltd., Japan	100	● ●	NNE Pharmaplan A/S <sup>1</sup> , Danmark	100	● ●
Novo Nordisk Pharma Korea Ltd., Sydkorea	100	● ●			

1. Ud over de nævnte selskabet har NNIT A/S og NNE Pharmaplan A/S egne dattervirksomheder.

Aktivitet:

- Produktion
- Salg og marketing
- Forskning og udvikling
- Service/finans

## 5.9 Finansiell ordliste

### ADR

American Depositary Receipts. En ADR repræsenterer ejerskab af aktier i et ikke-amerikansk selskab, der handles på finansielle markeder i USA.

### Anden totalindkomst

Anden totalindkomst omfatter alle ændringer indregnet på Egenkapitalen i året med undtagelse af transaktioner med ejerne af selskabet. Eksempler på poster, der skal præsenteres som Anden totalindkomst, er:

- Effekten af valutaomregning af udenlandske dattervirksomheder
- Aktuarmæssige gevinster og tab på pensionsforpligtelser
- Ændringer i dagsværdier af afledte finansielle instrumenter anvendt til sikringstransaktioner af fremtidige pengestrømme.

### Antal aktier i omløb

Det samlede antal aktier eksklusiv beholdningen af egne aktier.

### Bruttomargin

Bruttoresultat i procent af omsætningen.

### Effektiv skatteprocent

Selskabsskat i procent af resultat før skat.

### Egenkapitalandel

Egenkapital i alt ultimo i procent af aktiver i alt ultimo.

### Forrentning af Egenkapitalen

Årets resultat i procent af den gennemsnitlige egenkapital.

### Overskudsgrad (primær drift)

Resultat af primær drift i procent af omsætningen.

### Overskudsgrad (årets resultat)

Årets resultat i procent af omsætningen.

### Resultat pr. aktie

Årets resultat divideret med gennemsnitligt antal udestående aktier.

### Resultat pr. aktie, udvandet

Årets resultat divideret med det gennemsnitlige antal udestående aktier inklusive den udvandede effekt af aktieoptioner 'in the money'. Den udvandede effekt af aktieoptioner 'in the money' beregnes som forskellen mellem:

- 1) antallet af aktier, der kunne være erhvervet til dagsværdi for provenu fra udnyttelse af aktieoptionerne, og
- 2) antallet af aktier, der ville være udstedt under forudsætning af, at aktieoptionerne blev udnyttet.

Forskellen (den udvandede effekt) tillægges nævneren som udstedelse af aktier uden modydelse.

### Udbytteandel

Årets samlede udbytte i procent af årets resultat.

### Ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal

Novo Nordisk oplyser i årsrapporten visse finansielle nøgletal for Novo Nordisks finansielle resultater, finansielle stilling og pengestrømme, som afspejler justeringer til de mest sammenlignelige nøgletal beregnet og præsenteret i overensstemmelse med IFRS. Disse ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal defineres og beregnes muligvis ikke på samme måde af andre selskaber, hvorfor de ikke vil være sammenlignelige.

Ikke-IFRS-definerede finansielle nøgletal præsenteret i årsrapporten er:

- Cash/earnings
- Finansielt beredskab ved årets slutning
- Frie pengestrømme
- Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver
- Underliggende vækst i salg i lokal valuta.

### Cash to earnings

Cash to earnings er defineret som 'frie pengestrømme i procent af årets resultat'.

### Finansielt beredskab ved årets slutning

Finansielt beredskab ved årets slutning er defineret som summen af likvider ved årets slutning, obligationer med oprindelig udløbstid over tre måneder og uudnyttede garanterede kreditfaciliteter.

### Frie pengestrømme

Novo Nordisk definerer frie pengestrømme som 'pengestrømme fra driftsaktivitet fratrukket pengestrømme fra investeringsaktivitet' eksklusiv 'nettoændring i letomsættelige værdipapirer'.

### Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver

Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver er defineret som 'resultat af primær drift efter skat (ved anvendelse af den effektive skattesats) i procent af gennemsnitlige varebeholdninger, tilgodehavender, materielle og immaterielle aktiver samt udskudte skatteaktiver minus ikke-rentebærende forpligtelser inklusive hensatte forpligtelser og udskudte skatteforpligtelser (hvor gennemsnit er summen af de pågældende aktiver og forpligtelser primo og ultimo divideret med to)'.

### Underliggende vækst i salg i lokale valutaer

Underliggende vækst i salg i lokale valutaer er defineret som årets salg opgjort til sidste års gennemsnitskurs sammenholdt med sidste års salg opgjort til sidste års gennemsnitskurs.

## Kvartalstal for 2011 og 2012

Mio. kr.	2011				2012			
	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.	1. kv.	2. kv.	3. kv.	4. kv.
Nettoomsætning	15.693	16.001	16.532	18.120	17.751	19.468	19.845	20.962
Nettoomsætning fordelt på forretningssegmenter:								
Moderne insuliner (insulinanaloger)	6.705	6.972	7.232	7.856	7.867	8.613	8.879	9.462
Humane insuliner	2.655	2.642	2.698	2.790	2.718	2.781	2.794	3.009
Victoza®	1.098	1.250	1.547	2.096	1.990	2.293	2.503	2.709
Proteinrelaterede produkter	639	527	574	569	625	621	644	621
Antidiabetika i tabletform (OAD)	711	653	562	649	716	653	719	670
Diabetesbehandling i alt	11.808	12.044	12.613	13.960	13.916	14.961	15.539	16.471
NovoSeven®	2.032	2.140	2.044	2.131	1.909	2.451	2.153	2.420
Norditropin®	1.252	1.180	1.275	1.340	1.346	1.440	1.451	1.461
Hormonpræparater	492	513	501	548	500	530	600	533
Øvrige produkter	109	124	99	141	80	86	102	77
Biopharmaceuticals i alt	3.885	3.957	3.919	4.160	3.835	4.507	4.306	4.491
Nettoomsætning fordelt på geografiske segmenter:								
Nordamerika	6.035	6.165	6.804	7.582	7.324	8.356	8.981	9.559
Europa	4.595	4.847	4.728	4.998	4.596	5.081	4.793	5.237
International Operations	2.203	2.415	2.286	2.463	2.734	2.757	2.695	2.894
Japan & Korea	1.484	1.423	1.539	1.777	1.485	1.724	1.710	1.698
Region Kina	1.376	1.151	1.175	1.300	1.612	1.550	1.666	1.574
Bruttoresultat	12.576	12.902	13.281	14.998	14.348	16.044	16.360	17.809
Salgs- og distributionsomkostninger	4.260	4.633	4.724	5.387	4.850	5.203	5.299	6.192
Forsknings- og udviklingsomkostninger	2.290	2.323	2.263	2.752	2.507	2.563	2.617	3.210
Administrationsomkostninger	756	778	788	923	776	779	766	991
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	148	97	104	145	170	154	186	156
Resultat af primær drift	5.418	5.265	5.610	6.081	6.385	7.653	7.864	7.572
Finansielle poster (netto)	(128)	103	(154)	(270)	(328)	(710)	(505)	(120)
Resultat før skat	5.290	5.368	5.456	5.811	6.057	6.943	7.359	7.452
Selskabsskat	1.217	1.234	1.255	1.122	1.393	1.597	1.692	1.697
Periodens resultat	4.073	4.134	4.201	4.689	4.664	5.346	5.667	5.755
Af- og nedskrivninger	605	825	615	692	638	656	644	755
Aktiver i alt	59.001	61.528	62.013	64.698	61.210	60.978	66.620	65.669
Egenkapital i alt	34.768	36.966	35.428	37.448	32.358	31.334	35.660	40.632

### Nøgletal

I procent af omsætningen								
Salgs- og distributionsomkostninger	27,1%	29,0%	28,6%	29,7%	27,3%	26,7%	26,7%	29,5%
Forsknings- og udviklingsomkostninger	14,6%	14,5%	13,7%	15,2%	14,1%	13,2%	13,2%	15,3%
Administrationsomkostninger	4,8%	4,9%	4,8%	5,1%	4,4%	4,0%	3,9%	4,7%
Bruttomargin <sup>1</sup>	80,1%	80,6%	80,3%	82,8%	80,8%	82,4%	82,4%	85,0%
Overskudsgrad (primær drift) <sup>1</sup>	34,5%	32,9%	33,9%	33,6%	36,0%	39,3%	39,6%	36,1%
Egenkapitalandel <sup>1</sup>	58,9%	60,1%	57,1%	57,9%	52,9%	51,4%	53,5%	61,9%

### Aktiedata

Resultat pr. aktie/ADR (i kr.)	7,13	7,26	7,45	8,40	8,38	9,72	10,40	10,59
Udvandet resultat pr. aktie/ADR (i kr.)	7,06	7,21	7,39	8,33	8,32	9,67	10,33	10,53
Gennemsnitligt antal udestående aktier (mio.)	571,6	569,1	563,5	557,6	556,7	549,1	544,6	542,9
Gennemsnitligt antal udestående aktier (mio.) – udvandet	576,7	573,8	568,1	561,9	560,5	552,4	547,8	546,0

### Medarbejdere

Antal fuldtidsansatte ultimo kvartalet	30.867	31.549	32.016	32.136	32.252	32.819	33.501	34.286
--	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

1. For definitioner henvises til s. 93.



## Socialt koncernregnskab pr. 31. december

	Note	2012	2011	2010
<b>Patienter</b>				
Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (mio.) (estimat)	2.1	23	21	N/A
Sundhedsprofessionelle uddannet i diabetes (1.000)	2.2	1.274	835	373
Diabetikere undervist (1.000)	2.2	836	626	494
Mindst udviklede lande, som har købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik	2.3	35	36	33
Donationer til Verdensdiabetesfonden (mio. kr.)		64	65	69
Donationer til Novo Nordisk Haemophilia Foundation (mio. kr.)		20	16	15
Deltagere i kliniske forsøg	2.4	23.018	22.445	19.361
Indkøbte dyr til forskning	2.5	73.601	66.401	62.927
Nye patentfamilier (prioritetskabende ansøgninger)	2.6	65	80	62
<b>Medarbejdere</b>				
Medarbejdere (i alt)	3.1	34.731	32.632	30.483
Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte		33.061	31.499	29.423
Medarbejderomsætning	3.1	9,1%	9,8%	9,1%
Efterlevelse af Novo Nordisk Way (medarbejdervurdering) (skala 1–5)		4,3	4,3	N/A
Mangfoldighed i øverste ledelsesteam	3.1	66%	62%	54%
Årlige uddannelsesudgifter pr. medarbejder (kr.)		9.951	10.479	14.207
Frekvens af arbejdsulykker (antal/million arbejdstimer)	3.2	3,2	3,4	4,9
Fravær	3.2	2,2%	2,3%	2,5%
Beskæftigelseseffekt globalt (direkte og indirekte)	3.3	125.600	118.700	108.200
<b>Interne kontroller og monitorering</b>				
Relevante medarbejdere undervist i forretningsetik		99%	99%	98%
Aktiviteter inden for revision af forretningsetik		48	46	35
Opfyldelse af handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way		94%	93%	93%
Leverandørauditeringer	4.1	219	177	192
Tilbagekaldelser af produkter	4.2	6	5	5
Advarselsbreve og geninspektioner	4.3	1	0	0
Virksomhedens omdømme blandt væsentlige eksterne interessenter (skala 1–7)		5,7	5,6	N/A

## Noter

Som beskrevet i indledningen til det finansielle koncernregnskab (se s. 60), er noterne blevet reorganiseret i sektioner.

I det sociale koncernregnskab rapporterer Novo Nordisk på tre dimensioner af resultater – 'patienter', 'medarbejdere' og 'interne kontroller og monitorering' – samt fremskridt i retning af de langsigtede mål om at nå flere diabetikere med virksomhedens produkter, efterlevelse af Novo Nordisk Way, og mangfoldighed i alle øverste ledelsesteam.

## Sektioner i det sociale koncernregnskab

### Sektion 1 'Grundlag for udarbejdelse'

Præsenterer den regnskabspraksis og de standarder, der anvendes ved rapportering af de sociale resultater.

Grundlag for udarbejdelse, s. 96

### Sektion 2 'Patienter'

Dækker oplysninger om indsatsen for at forbedre udbredelse, tilgængelighed, den økonomiske overkommelighed og behandlingskvalitet gennem forskning i, udvikling af og udbredelse af behandlinger og kapacitetsopbygning.

- 2.1 Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter, s. 98
- 2.2 Sundhedsprofessionelle uddannet i diabetes og diabetikere undervist, s. 98
- 2.3 Mindst udviklede lande, som har købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik, s. 98
- 2.4 Deltagere i kliniske forsøg, s. 98
- 2.5 Indkøbte dyr til forskning, s. 98
- 2.6 Nye patentfamilier (prioritetsskabende ansøgninger), s. 99

### Sektion 3 'Medarbejdere'

Dækker det sociale ansvar over for medarbejdere, dvs. at kunne tilbyde et sundt og engagerende arbejdsklima, hvilket er grundlaget for at realisere virksomhedens vision og strategiske mål.

- 3.1 Medarbejdere, s. 99
- 3.2 Frekvens af arbejdsulykker og fravær, s. 99
- 3.3 Beskæftigelseseffekt (direkte og indirekte), s. 100

### Sektion 4 'Interne kontroller og monitorering'

Dækker ledelsesprocesser, der er sat i værk for at sikre, at forretningspraksis overholder kravene og virksomhedens standarder for etisk optræden, hvilket er en forudsætning for, at interessenterne har tillid og tiltro til koncernen.

- 4.1 Leverandørauditeringer, s. 100
- 4.2 Tilbagekaldelser af produkter, s. 100
- 4.3 Advarselsbreve og geninspektioner, s. 100

## Sektion 1 Grundlag for udarbejdelse

### Anvendte rapporteringsstandarder og principper

Det sociale koncernregnskab udarbejdes i overensstemmelse med §99a i årsregnskabsloven. I henhold til §99a er Novo Nordisk forpligtet til at redegøre for virksomhedens samfundsansvarlige aktiviteter og rapportere om forretningsstrategier og -aktiviteter relateret til menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø, antikorrupcion og klima. Virksomheder, som har underskrevet FN's Global Compact og årligt indleverer deres Communication on Progress, efterlever automatisk loven, under forudsætning af at årsrapporten inkluderer en henvisning til, hvor informationerne er gjort offentligt tilgængelige. Novo Nordisks Communication on Progress 2012 kan læses på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport) og på Global Compacts hjemmeside på [unglobalcompact.org/COP](http://unglobalcompact.org/COP).

Novo Nordisk overholder følgende internationalt anerkendte, frivillige rapporteringsstandarder og principper (se s. 112 for rapporteringsoversigt):

- Assurance-serien AA1000 for ansvarlighed. Denne serie (AA1000APS(2008) og AA1000AS(2008)) foreskriver, at rapporteringen skal give et fuldstændigt, nøjagtigt, relevant og afbalanceret billede af organisationen og dens betydning i samfundet. Novo Nordisks assuranceproces er udarbejdet i henhold til AA1000AS(2008).
- FN's Global Compact. Som underskriver af FN's Global Compact, der giver virksomheder en strategisk ramme for, hvordan de kan indarbejde de 10 principper om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og antikorrupcion i deres strategi og forretningsprocesser, rapporterer Novo Nordisk om aktiviteterne på dette område i 2012 i sin Communication on Progress, som kan læses på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport). Som medlem af FN's Global Compact LEAD, en platform for en udvalgt gruppe virksomheder, der sammen udvikler den næste generation af arbejdet med bæredygtighed, demonstrerer Novo Nordisk også bæredygtig ledelse og processer via 'Blueprint for Corporate Sustainability Leadership', som ligeledes er en del af Communication on Progress.

- Global Reporting Initiatives (GRI) Sustainability Reporting Guidelines. GRI's retningslinjer (G3) er et internationalt anerkendt sæt af indikatorer for økonomiske, miljømæssige og sociale aspekter af virksomhedens resultater, der gør det muligt for virksomhedens interessenter at sammenligne Novo Nordisks resultater med andre organisationers. Novo Nordisks rapportering i henhold til disse rapporteringsprincipper og retningslinjer, herunder obligatoriske oplysninger, kan læses på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport).

Herudover rapporterer Novo Nordisk i overensstemmelse med indholdselementerne og de vejledende principper i International Integrated Reporting Framework, som udvikles af International Integrated Reporting Committee. Dette framework er i en pilotfase, hvori Novo Nordisk deltager.

For Novo Nordisk er AA1000APS(2008) et led i at udvikle en generelt anvendelig metode til at vurdere og styrke tilliden til koncernens offentlige rapportering af sociale og miljømæssige data. Novo Nordisks assuranceproces er udformet med henblik på at sikre assurance af både kvalitative og kvantitative oplysninger, som dokumenterer de sociale og miljømæssige dimensioner af resultaterne, samt de systemer, der ligger til grund for data og resultater. Principperne i AA1000APS(2008) er anvendt som beskrevet nedenfor.

#### Involvering

Som global lægemiddelvirksomhed er Novo Nordisk forpligtet til at stå til ansvar over for de interessenter, som koncernen har indflydelse på. Novo Nordisk kortlægger sine interessenter og har processer, som sikrer, at der tages hensyn til deres interesser og forventninger. Herudover udvikler Novo Nordisk løbende sit samspil med interessenterne og sin evne til at drive bæredygtig ledelse på koncern- og datterselskabsniveau. Samspillet med interessenterne gør, at disse involveres i udviklingen og rapporteringen af de strategiske tiltag i forbindelse med bæredygtighedsudfordringer.

### Væsentlighed

Væsentlige indsatsområder identificeres i en løbende proces, der involverer interessenter, og adresseres via programmer eller handlingsplaner med konkrete, målbare mål. Der er opstillet langsigtede mål for den langsigtede indsats inden for strategiske indsatsområder. Det vurderes, at de indsatsområder, som er præsenteret i årsrapporten, har væsentlig betydning for koncernens fremtidige forretning og er relevante for interessenternes beslutningsprocesser, og de betragtes derfor som væsentlige for Novo Nordisk.

### Lydhørhed

Rapporten når ud til en lang række interessenter, som har hver deres specifikke behov og interesser. For de fleste interessenter er årsrapporten imidlertid kun en del af samspillet og kommunikationen med Novo Nordisk. Årsrapporten afspejler, hvordan virksomheden ledes på en måde, der viser lydhørhed over for interessenterne og tager hensyn til deres interesser.

### Definition af væsentlighed

Det er Novo Nordisks ansvar at sikre, at der rapporteres om de områder, hvor virksomheden har væsentlig betydning. De sociale og miljømæssige indsatsområder prioriteres, og de områder, der betragtes som værende mest væsentlige, medtages i den trykte årsrapport.

Ved vurderingen af, hvilke oplysninger der skal med i årsrapporten, tages der højde for lovkrav og de oplysningsforpligtelser, Novo Nordisk har indgået. Desuden vurderes det, om oplysningerne direkte eller indirekte er knyttet til Novo Nordisks evne til at skabe værdi. Både kort- og langsigtede værdiskabelse tages i betragtning.

Resultaterne af formelle vurderinger, analyser, samspillet med interessenter og interne diskussioner om udvælgelse af væsentlige temaer fremlægges som forslag til årsrapporten for koncerndirektionen og bestyrelsen.

Konklusionen fra den uafhængige revisor fremgår af 'Den uafhængige revisors erklæring' på s. 111.

### Principper for konsolidering

Det sociale concernregnskab og oplysninger dækker Novo Nordisk A/S og virksomheder, som kontrolleres af Novo Nordisk A/S.

### Anvendt social regnskabspraksis

Den regnskabspraksis, som er anvendt ved udarbejdelsen af det sociale concernregnskab, er anvendt konsekvent for de fremlagte år med nedenstående undtagelser.

### Ændring i regnskabspraksis

'Diabetikere, som anvender Novo Nordisks injicerbare produkter' er blevet ændret til 'Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter' og er blevet udvidet til at omfatte alle diabetesprodukter undtagen doseringssystemer og PrandiMet®, hvor WHO ikke har defineret nogen dosis. Udeladelsen af PrandiMet® vurderes at være uvæsentlig i forhold til det samlede antal patienter, da de solgte mængder er begrænsede. Desuden blev denne værdi tidligere beregnet ved at afstemme Novo Nordisks årlige salgsvolumen efter produkt, årligt produktforbrug pr. patient for de forskellige behandlingsplaner og anbefalet landespecifik daglig dosis med det samlede antal patienter på markedet fordelt efter behandlingsplan. Fra i år beregnes tallet ved at dividere den solgte mængde med WHO's gennemsnitlige årlige dosis pr. patient, hvilket er mere gennemskueligt. Historiske data er blevet tilpasset, så de afspejler denne ændring.

Yderligere oplysninger om det sociale regnskab findes under regnskabspraksis nedenfor og i noterne.

### Nye oplysninger

Følgende oplysninger er tilføjet i overensstemmelse med ledelsens prioriteter:

- 'Efterlevelse af Novo Nordisk Way (medarbejdervurdering)' har erstattet 'Engagerende kultur (medarbejderengagement)'
- 'Aktiviteter inden for revision af forretningsetik'

### Anden regnskabspraksis

#### Donationer til Verdensdiabetesfonden

Donationer fra Novo Nordisk til Verdensdiabetesfonden indregnes, når udbetalingen finder sted, eller når der er givet et betingelsesløst donationstilsagn. For yderligere information se note 5.4 i det finansielle concernregnskab.

#### Donationer til Novo Nordisk Haemophilia Foundation

Donationer fra Novo Nordisk til Novo Nordisk Haemophilia Foundation indregnes, når udbetalingen finder sted, eller når der er givet et betingelsesløst donationstilsagn.

#### Efterlevelse af Novo Nordisk Way (medarbejdervurdering)

Efterlevelse af Novo Nordisk Way (medarbejdervurdering) måles på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst, og er et simpelt gennemsnit af respondenternes svar på alle obligatoriske spørgsmål i den årlige medarbejderundersøgelse, eVoice, som dækker Novo Nordisk Way. I 2012 var svarprocenten i eVoice 91% mod 92% i 2011.

#### Årlige uddannelsesudgifter pr. medarbejder

Uddannelsesudgifter er samtlige udgifter posteret i det finansielle regnskab og dækker interne og eksterne uddannelsesudgifter beregnet pr. medarbejder.

#### Relevante medarbejdere undervist i forretningsetik

Undervisningen i forretningsetik er baseret på globalt dækkende standardprocedurer, som årligt udgives af Business Ethics Compliance Office. Målgrupperne for de enkelte standardprocedurer varierer i størrelse, men dækker alle ansatte i Novo Nordisk på udgivelsestidspunktet for de nye versioner undtagen medarbejdere på orlov, studentermedhjælpere, ph.d.- og postdoc-studerende. Andelen af medarbejdere, som færdiggør undervisningen, beregnes som den gennemsnitlige procentdel af gennemført undervisning. Beregningen af andelen af medarbejdere undervist i forretningsetik er baseret på registreringer i en træningsdatabase og lokale registreringer af medarbejdere, der fuldfører den relevante årlige undervisning i forretningsetik.

#### Aktiviteter inden for revision af forretningsetik

Antal aktiviteter inden for revision af forretningsetik er målt som antallet af gennemgange (udstedte rapporter) af efterlevelse af Novo Nordisks procedurer for forretningsetik i dattervirksomheder, produktionssteder og funktioner i hovedkvarteret. Antallet indeholder yderligere aktiviteter såsom gennemgang af design af processer, tredjeparter og trendrapporter.

#### Opfyldelse af handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way

I 2012 og 2011 beregnes procenten af opfyldelse af handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way, såkaldte faciliteringer, som et gennemsnit af antallet af rettidigt lukkede handlingspunkter, der er iværksat i løbet af indeværende år og de to foregående år. Der anvendes en treårig basis for beregningen, fordi implementeringen af handlingspunkterne typisk varierer fra et par måneder til mere end et år. For 2010 var lukning af handlingspunkter baseret på Novo Nordisk Way of Management.

#### Virksomhedens omdømme blandt væsentlige eksterne interessenter

Virksomhedens omdømme blandt væsentlige eksterne interessenter måles som den gennemsnitlige brandscore på de syv største markeder (USA, Canada, Kina, Japan, Tyskland, Storbritannien og Frankrig) vægget i forhold til faktisk salg inden for diabetesbehandling (ekskl. antidiabetika i tabletform). Den gennemsnitlige brandscore er baseret på pointvurdering af virksomheden (skala 1–7, hvor 7 er bedst), og undersøgelsen er udført via interviews med primært og sekundært sundhedspersonale, som aktuelt anvender Novo Nordisks injicerbare diabetesprodukter. Der gennemføres undersøgelser på det enkelte marked hvert andet år, så scoren er baseret på et toårigt rullende gennemsnit. Undersøgelsen udføres af et uafhængigt, eksternt konsulentfirma.

## Sektion 2 Patienter

### 2.1 Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (mio.) (estimat)

#### Regnskabspraksis

Det estimerede antal diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter, bortset fra doseringssystemer og PrandiMet®, er beregnet ved at dividere Novo Nordisks årlige solgte mængde med den årlige dosis pr. patient for hver produktklasse som defineret af WHO. PrandiMet® er udeladt, da der ikke findes nogen WHO-defineret dosis.

#### Udvikling

Det estimerede antal diabetikere steg med 10% fra 21 mio. i 2011 til 23 mio. i 2012. Denne udvikling er drevet af øget salg af insulinprodukter (moderne insulin og human insulin), primært i International Operations, Kina og Nordamerika. Den stærke penetration af Victoza® i de modne markeder bidrog med omkring 1 procentpoint.

### 2.2 Sundhedsprofessionelle uddannet i diabetes og diabetikere undervist

#### Regnskabspraksis

Det estimerede antal sundhedsprofessionelle, der er uddannet i diabetes, er baseret på registreringer fra Novo Nordisks dattervirksomheder og koncernfunktioner. Tallet omfatter det samlede antal sundhedsprofessionelle, som har deltaget i kurser eller online undervisning og uddannelse sponsoreret af Novo Nordisk i årets løb.

Det estimerede antal underviste diabetikere er baseret på registreringer fra Novo Nordisks dattervirksomheder og koncernfunktioner. Tallet omfatter det samlede antal mennesker med diabetes, som Novo Nordisk har været i kontakt med i løbet af året med henblik på undervisning. Undervisning omfatter aktiviteter, som er udført, organiseret eller støttet af Novo Nordisk.

#### Udvikling

Uddannelsen af sundhedsprofessionelle og diabetikere steg med henholdsvis 53% og 34% i forhold til sidste år. De væsentlige forøgelse i antal skyldes øgede aktiviteter på flere markeder, især i USA.

### 2.3 Mindst udviklede lande, som har købt insulin i henhold til den differentierede prispolitik

#### Regnskabspraksis

Novo Nordisk har formuleret en differentieret prispolitik for de mindst udviklede lande i henhold til FN's definition. Den differentierede prispolitik er et led i de globale initiativer til fremme af adgangen til sundhed for alle de mindst udviklede lande i henhold til FN's definition. Formålet er at tilbyde verdens mindst udviklede lande human insulin i hætteglas til en pris, der ikke overstiger 20% af gennemsnitsprisen i den vestlige verden. Den vestlige verden er defineret som Europa (EU, Schweiz og Norge), USA, Canada og Japan. Mindst udviklede lande, som har valgt at købe human insulin i hætteglas i henhold til prispolitikken, beregnes som Novo Nordisks direkte eller indirekte salg via statslig licitation eller privat markedsføring til grossister, forhandlere eller NGO'er. De foregående år er dette tal blevet rapporteret som en procentdel af det samlede antal mindst udviklede lande, men bliver fra i år af rapporteret som det faktiske antal lande, hvor den differentierede prispolitik er blevet accepteret. I 2012 og 2010 var der 49 lande på FN's liste over mindst udviklede lande, mens der i 2011 var 48 lande.

#### Udvikling

I 2012 tilbød Novo Nordisk den differentierede prispolitik til alle 49 mindst udviklede lande. Novo Nordisk har aktiviteter i 37 af disse lande og solgte insulin enten til staten eller på det private marked i henhold til den differentierede prispolitik i 35 af landene sammenlignet med 36 lande i 2011. Novo Nordisk havde aktiviteter i Malawi og Laos, men solgte ikke insulin i henhold til den differentierede prispolitik. Myndighederne i disse to lande er blevet tilbudt at købe insulin til den lave pris, men den insulin, der blev solgt her i 2012, blev solgt på det private marked. Den samlede mængde solgt insulin steg med 30% i forhold til 2011.

I 12 af de mindst udviklede lande solgte Novo Nordisk af forskellige årsager slet ikke insulin i 2012. I flere tilfælde har myndighederne ikke reageret på tilbuddet, der findes ikke private grossister eller andre samarbejdspartnere, eller krig og politisk uro gør det umuligt at drive forretning. Selv om Novo Nordisk foretrækker at sælge insulin til den lave pris via statslige licitationer, er virksomheden villig til at sælge til private forhandlere og agenter. Desværre findes der ingen garantier for, at Novo Nordisks salgspris afspejles i den endelige pris på insulin, når den når ud til forbrugeren.

### 2.4 Deltagere i kliniske forsøg

#### Regnskabspraksis

Deltagere i kliniske forsøg (fase 1–4, ekskl. observationsstudier) registreres som aktive deltagere i kliniske forsøg i løbet af året.

Efter region	2012	2011	2010
Nordamerika	7.432	7.741	6.750
Europa	7.950	7.683	6.947
International Operations	6.038	5.407	3.215
Japan & Korea	873	742	1.367
Region Kina	725	872	1.082
<b>I alt</b>	<b>23.018</b>	22.445	19.361

Tallene afspejler Novo Nordisks store fase 3- og 4-programmer.

### 2.5 Indkøbte dyr til forskning

#### Regnskabspraksis

Indkøbte dyr til forskning registreres som antallet af dyr indkøbt til forskning udført af Novo Nordisk enten internt eller i kontraktlaboratorier. Antallet af indkøbte dyr er baseret på intern registrering af dyreindkøb og årlige rapporter fra kontraktlaboratorier.

Indkøbte dyr	2012	2011	2010
Mus og rotter	70.668	64.056	60.441
Svin	1.170	953	1.196
Kaniner	691	535	543
Hunde	434	344	328
Ikke-humane primater	355	186	330
Andre gnavere <sup>1</sup>	283	327	86
Andre hvirveldyr <sup>2</sup>	0	0	3
<b>I alt</b>	<b>73.601</b>	66.401	62.927

1. Andre gnavere omfatter ørkenrotter, marsvin og hamstere.

2. Andre hvirveldyr omfatter fisk, kyllinger, geder og frøer.

Antallet af indkøbte dyr til forskning steg med 11% i 2012 i forhold til 2011. 96% af de indkøbte dyr var gnavere. Stigningen skyldes øgede aktiviteter inden for tidlig forskning og udvikling af nye produkter til brug ved diagnosticering, pleje og behandling. Det højere antal store dyr skyldes en stigning i antallet af diabetes- og biopharmaceuticals-projekter, som er i de mere modne udviklingsfaser.

I 2012 blev der for første gang ikke anvendt levende dyr til biologisk produktkontrol.

## 2.6 Nye patentfamilier (prioritetsskabende ansøgninger)

### Regnskabspraksis

Nye patentfamilier (prioritetsskabende ansøgninger) registreres som antallet af nye patentansøgninger, der er blevet indsendt i løbet af året.

I alt 65 nye patentfamilier kom til i 2012, hvilket er et fald på 19% sammenlignet med ansøgningsaktiviteten i 2011, hvor 80 nye patentfamilier kom til. I 2012 havde Novo Nordisk 773 aktive patentfamilier.

Patentudløbsdatoerne for produktporteføljen vises i tabellen nedenfor. Datoerne angives for patentudløb i USA, de største europæiske markeder (Tyskland, Frankrig og Storbritannien), Kina og Japan for det aktive stof, medmindre andet angives, og omfatter forlængelse af patentvarighed (herunder pædiatrisk forlængelse, hvor det er relevant). For en række produkter har Novo Nordisk ud over patentet på det aktive stof også patent på fremstillingsprocessen, formuleringer eller anvendelser, som kan forlænge eneretten ud over produktpatentets udløb. Endvidere kan der være databaseret eneret i henhold til særlig lovgivning på det farmaceutiske område.

### Markedsførte produkter på nøglemarkeder (aktive stoffer)

	USA	Europa	Kina	Japan
<i>Diabetesbehandling:</i>				
NovoRapid® (NovoLog®)	2014 <sup>1</sup>	Udløbet <sup>1</sup>	Udløbet <sup>1</sup>	Udløbet <sup>1</sup>
NovoMix® 30 (NovoLog® Mix 70/30)	2014	2014–15	Udløbet	2014
Levemir®	2019	2018	2014	2019
NovoNorm® (Prandin®)	Udløbet	Udløbet	Udløbet	2016
PrandiMet®	2018 <sup>3</sup>	Afventer	N/A	Afventer
Victoza®	2022	2022	2017	2022
<i>Biopharmaceuticals:</i>				
Norditropin® (Norditropin® SimpleXx®)	2015 <sup>2</sup>	2017 <sup>2</sup>	2017 <sup>2</sup>	2017 <sup>2</sup>
NovoSeven®	Udløbet <sup>4</sup>	Udløbet <sup>4</sup>	Udløbet <sup>4</sup>	Udløbet <sup>4</sup>

1. Formuleringepatent til 2017. Det er blevet ugyldiggjort i Kina, men denne beslutning er blevet appelleret.

2. Formuleringepatent, som giver eneret til sammensætningen af hjælpestoffer anvendt i produktet.

3. Kombinationspatent, som giver eneret til den kombinerede brug af to eller flere forskellige lægemidler til behandling af en specifik sygdom.

4. Patent på stuetemperaturstabil formulering til 2024.

## Sektion 3 Medarbejdere

### 3.1 Medarbejdere

#### Regnskabspraksis

Antallet af medarbejdere registreres som det faktiske antal medarbejdere, ekskl. eksterne medarbejdere, medarbejdere på ubetalt orlov, studentermedhjælpere, bachelor- og kandidatspecialestuderende samt vikarer ultimo året.

Medarbejderomsætningen måles som antallet af medarbejdere, ekskl. midlertidigt ansatte, der har forladt koncernen i løbet af regnskabsåret, sammenholdt med det gennemsnitlige antal medarbejdere, ekskl. midlertidigt ansatte.

Mangfoldighed i øverste ledelsesteam måles som procentdelen af ledelsesteam med både mænd og kvinder, lokale og udlændinge. Øverste ledelsesteam omfatter alle ledere og assistenter, der refererer direkte til en koncerndirektør/direktør.

Medarbejdere efter region	2012	2011	2010
Nordamerika	5.758	4.870	4.457
Europa	18.715	18.215	17.752
International Operations	5.143	4.549	3.768
Japan & Korea	1.071	1.010	995
Region Kina	4.044	3.988	3.511
<b>I alt</b>	<b>34.731</b>	<b>32.632</b>	<b>30.483</b>
Medarbejderomsætning	9,1%	9,8%	9,1%

Af de medarbejdere, der var ansat i 2012, var 14.792 ansat i Danmark sammenlignet med 14.064 i 2011. I 2012 steg det samlede antal medarbejdere med 2.099 (6%) sammenlignet med en stigning på 2.149 (7%) i 2011.

Mangfoldigheden i de øverste ledelsesteam steg fra 62% (18 af 29 team) til 66% (19 af 29 team) i 2012. Blandt samtlige medarbejdere var kønsfordelingen 49% kvinder og 51% mænd.

### 3.2 Frekvens af arbejdsulykker og fravær

#### Regnskabspraksis

Frekvensen af arbejdsulykker måles som antallet af indberettede ulykker for alle medarbejdere pr. million arbejdstimer. Tallet omfatter ikke eksterne medarbejdere, medarbejdere på ubetalt orlov, studentermedhjælpere, bachelor- og kandidatspecialestuderende samt vikarer. En arbejdsulykke er enhver arbejdsrelateret ulykke, der medfører mindst én dags fravær ud over tilskadekomstdagen.

Fraværsprocenten måles som fravær pga. medarbejdernes egen sygdom, sygeorlov i forbindelse med graviditet samt arbejdsulykker og arbejdsbetingede lidelser i forhold til det gennemsnitlige standardiserede antal arbejdsdage pr. år for regionen justeret for nationale helligdage.

#### Udvikling

I 2012 var antallet af arbejdsulykker med fravær 1% højere end i 2011. Alligevel faldt frekvensen af arbejdsulykker fra 3,4 pr. mio. arbejdstimer i 2011 til 3,2 pr. mio. i 2012. Faldet skyldes et fortsat fokus på arbejdsmiljø i Novo Nordisk. Fraværsprocenten faldt også en anelse i 2012 til 2,2% fra 2,3% i 2011.

### 3.3 Beskæftigelseeffekt (direkte og indirekte)

#### Regnskabspraksis

Beskæftigelseeffekt globalt måles som et estimat over direkte og indirekte job skabt af Novo Nordisk. Den beregnes ud fra finansielle registreringer og generelle statistiske oplysninger fra offentlige kilder som f.eks. Danmarks Statistik, Updated Economic Multipliers for the US Economy (the Economic Policy Institute), OECD og China Statistical Yearbook.

Cash value-fordelingen beregnes på grundlag af information fra koncernregnskabet, herunder salg, betalinger til leverandører, medarbejderomkostninger, betalinger til det offentlige (skatter og afgifter), betalinger til investorer og geninvesteringer i koncernen.

Antal job skabt	2012	2011	2010
Direkte effekt	34.300	32.100	30.000
Indirekte effekt – produktion <sup>1</sup>	63.300	60.400	54.700
Indirekte effekt – medarbejderes forbrug <sup>1</sup>	28.000	26.200	23.500
<b>I alt</b>	<b>125.600</b>	118.700	108.200

1. Job skabt i forsyningskæden.

Den samlede beskæftigelseeffekt steg med 6% i forhold til 2011.

Cash value-fordeling	2012	2011	2010
Leverandører	35%	34%	38%
Medarbejdere	28%	30%	31%
Investorer/ejere	26%	26%	23%
Den offentlige sektor (skatter og afgifter)	14%	8%	6%
Geninvesteret i koncernen	(3%)	2%	2%
<b>I alt</b>	<b>100%</b>	100%	100%

Fordelingen af cash value til leverandører, medarbejdere og investorer/ejere forblev stort set den samme som i 2011. Da fordelingen af cash value for året til investorer/ejere overstiger nettopengestrømme genereret fra aktiviteter i løbet af året, herunder geninvesteringer, er det beløb, der geninvesteres i koncernen, negativt for 2012. For præsentation af årets pengestrømsopgørelse henvises til det finansielle koncernregnskab på s. 58.

## Sektion 4 Interne kontroller og monitorering

### 4.1 Leverandørauditeringer

#### Regnskabspraksis

Antallet af udførte leverandørauditeringer (modtagne auditrapporter) omfatter auditering af ansvarlighed og kvalitet udført inden for områderne direkte indkøbte materialer og indirekte indkøbte materialer.

Antal	2012	2011	2010
Auditeringer af ansvarlighed i leverandørkæden	45	32	26
Kvalitetsauditeringer	174	145	166
<b>I alt</b>	<b>219</b>	177	192

Der var ingen kritiske afvigelser.

### 4.2 Tilbagekaldelser af produkter

#### Regnskabspraksis

Antallet af faktiske tilbagekaldelser af produkter registreres som det antal gange, Novo Nordisk har foretaget en faktisk tilbagekaldelse, og omfatter også tilbagekaldelser i forbindelse med kliniske forsøg. En faktisk tilbagekaldelse kan berøre flere lande, men tæller kun som én tilbagekaldelse.

#### Udvikling

I 2012 havde Novo Nordisk seks tilfælde, hvor produkter blev tilbagekaldt, mod fem i 2011. Fem tilbagekaldelser skyldtes produktfejl opstået hos producenten, mens én skyldtes varmepåvirkning af produkterne i den eksterne distributionskæde. I ingen af tilfældene led patienter skade. I alle seks tilfælde blev de lokale sundhedsmyndigheder informeret om tilbagekaldelsen for at sikre, at distributører, apoteker, læger og patienter fik de nødvendige oplysninger.

### 4.3 Advarselsbreve og geninspektioner

#### Regnskabspraksis

Advarselsbreve og geninspektioner omfatter antallet af advarselsbreve udstedt af den amerikanske Food and Drug Administration til Novo Nordisk i forbindelse med GxP-inspektioner og ISO-certificerede områder samt antallet af væsentlige geninspektioner initieret af sundhedsmyndigheder globalt. En væsentlig geninspektion er defineret som en ikke-bestået inspektion, som er global i omfang, har stor indvirkning på virksomheden og involverer topledelsen i forbindelse med inddæmning og korrigerende handlinger.

#### Udvikling

Novo Nordisk har modtaget et advarselsbrev (Warning Letter) dateret den 12. december 2012 fra de amerikanske sundhedsmyndigheder, FDA, efter en inspektion af current Good Manufacturing Practice i en aseptisk påfyldningsfabrik i Bagsværd. Inspektionen fandt sted fra 12.–20. marts 2012, og Novo Nordisk indsendte sit respons på inspektørens observationer i april 2012.

I advarselsbrevet nævner FDA to specifikke overtrædelser. Novo Nordisk ser med stor alvor på de observerede overtrædelser og vil tage de nødvendige skridt til at adressere de forhold, som FDA har påpeget. Virksomheden har indsendt sit respons på brevet den 28. december. Novo Nordisk forventer ikke, at brevet vil få nogen konsekvenser for de markedsførte produkter i USA.

Der blev ikke foretaget nogen væsentlige geninspektioner af nogen myndigheder. I alt blev der afsluttet 130 inspektioner 2012, sammenlignet med 76 i 2011, som medførte løbende justeringer.

## Miljømæssigt koncernregnskab pr. 31. december

	Note	2012	2011	2010
<b>Ressourcer</b>				
Energiforbrug (1.000 GJ)	2.1	2.433	2.187	2.234
Vandforbrug (1.000 m <sup>3</sup> )	2.2	2.475	2.136	2.047
<b>Emissioner og affald</b>				
CO <sub>2</sub> -emissioner fra energiforbrug (1.000 tons)	3.1	122	94	95
CO <sub>2</sub> -emissioner fra kølemidler (1.000 tons)	3.1	3	3	6
CO <sub>2</sub> -emissioner fra transport (1.000 tons)	3.1	55	53	57
Spildevandsmængde (1.000 m <sup>3</sup> )	3.2	2.272	2.036	1.935
Kemisk iltforbrug (COD) i spildevand (tons)	3.2	723	446	555
Affald (tons)	3.3	82.802	41.376	25.627
Ikke-farligt affald (af affald i alt)	3.3	84%	70%	54%
Vilkårsoverskridelser af grænseværdier	3.4	27	22	18

## Noter

Som beskrevet i indledningen til det finansielle koncernregnskab (se s. 60), er noterne blevet reorganiseret i sektioner.

I det miljømæssige koncernregnskab rapporterer Novo Nordisk på to dimensioner af resultater – 'ressourcer' og 'emissioner og affald' – samt fremskridt i forhold til de langsigtede mål om at nedbringe miljøpåvirkningerne.

### Sektioner i det miljømæssige koncernregnskab

#### Sektion 1 'Grundlag for udarbejdelse'

Præsenterer den regnskabspraksis og de standarder, der anvendes ved rapportering af de miljømæssige resultater.

Grundlag for udarbejdelse, s. 102

#### Sektion 2 'Ressourcer'

Dækker resultaterne i forhold til forbrug af ressourcer til produktion. Oplysningerne omfatter data for realiseret energi- og vandforbrug samt indsatsen for at nedbringe miljøpåvirkningerne.

2.1 Energiforbrug, s. 102

2.2 Vandforbrug, s. 102

#### Sektion 3 'Emissioner og affald'

Dækker resultater vedrørende produktionsoutput. Oplysningerne omfatter data for realiserede emissioner og affald samt indsatsen for at nedbringe miljøpåvirkningerne.

3.1 CO<sub>2</sub>-emissioner, s. 103

3.2 Spildevandsmængde og kemisk iltforbrug (COD) i spildevand, s. 103

3.3 Affald, s. 103

3.4 Vilkårsoverskridelser af grænseværdier, s. 103

## Sektion 1 Grundlag for udarbejdelse

### Anvendte rapporteringsstandarder og principper

Det miljømæssige koncernregnskab udarbejdes i overensstemmelse med samme standarder som det sociale koncernregnskab. Standarderne er beskrevet i afsnit 1 'Grundlag for udarbejdelse' af socialt koncernregnskab på s. 96.

### Principper for konsolidering

Det miljømæssige koncernregnskab omfatter miljøpåvirkninger fra produktionsanlæg, bortset fra CO<sub>2</sub>-emissioner fra transport, som dækker Novo Nordisk A/S og virksomheder, som kontrolleres af Novo Nordisk A/S.

### Anvendt miljømæssig regnskabspraksis

Den regnskabspraksis, som er anvendt ved udarbejdelsen af det miljømæssige koncernregnskab, er anvendt konsekvent for de fremlagte år med nedenstående undtagelser.

### Ændringer i regnskabspraksis

'CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug' blev tidligere angivet som et treårigt gennemsnit for emissionsfaktorer. Fra og med i år baseres beregningen på emissionsfaktorerne fra det foregående år, så tallet bliver mere nøjagtigt. De historiske data er korrigeret i overensstemmelse hermed.

'Råvarer og emballage' er taget ud, da den ikke anses som væsentlig.

Yderligere oplysninger om det miljømæssige regnskab findes under regnskabspraksis i noterne.

## Sektion 2 Ressourcer

### 2.1 Energiforbrug

#### Regnskabspraksis

Energiforbrug (direkte og indirekte forsyning) måles både som direkte energiforsyning (internt genereret energi), dvs. energi, som Novo Nordisk producerer primært fra naturgas og træ, og indirekte, ekstern energiforsyning (ekstern genereret energi), dvs. elektricitet, damp og fjernvarme. Brændstofforbrug og det eksternt genererede energiforbrug bygger på måleraflæsninger og fakturaer.

1.000 GJ	2012	2011	2010
Diabetesbehandling	1.680	1.515	1.513
Biopharmaceuticals	316	280	298
Andet	437	392	423
<b>I alt</b>	<b>2.433</b>	2.187	2.234

I 2012 steg energiforbruget med 11% i forhold til 2011. Det skyldes primært øget produktion, navnlig inden for diabetesbehandling, hvor en ny insulinpåfyldningsfabrik er blevet taget i brug i Kina.

### 2.2 Vandforbrug

#### Regnskabspraksis

Vandforbrug er baseret på måleraflæsninger og fakturaer. Det omfatter forbruget af drikkevand, procesvand og damp.

1.000 m <sup>3</sup>	2012	2011	2010
Diabetesbehandling	2.156	1.853	1.719
Biopharmaceuticals	201	142	142
Andet	118	141	186
<b>I alt</b>	<b>2.475</b>	2.136	2.047

Vandforbruget steg med 16% i 2012. Det skyldes primært øget insulinproduktion og en ny insulinpåfyldningsfabrik, som er blevet taget i brug i Kina.



## Sektion 3 Emissioner og affald

### 3.1 CO<sub>2</sub>-emissioner

#### Regnskabspraksis

##### CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug

CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug omfatter forbrug i forbindelse med produktion målt i tons. CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug beregnes i henhold til GHG-protokollen og er baseret på emissionsfaktorer fra det foregående år.

##### CO<sub>2</sub>-emissioner fra kølemedler

CO<sub>2</sub>-emissioner fra kølemedler omregnes til tons på baggrund af standardfaktorer.

##### CO<sub>2</sub>-emissioner fra transport (produktdistribution)

CO<sub>2</sub>-emissioner fra produktdistribution beregnes som de estimerede emissioner fra produktdistribution i tons. De omfatter international transport af halvfabrikata, færdigvarer, råvarer og komponenter med fly, skib og lastbil mellem produktionsanlæg og fra produktionsanlæg til dattervirksomheder, direkte kunder og importerende distributører. CO<sub>2</sub>-emissioner fra produktdistribution fra dattervirksomheder til apoteker, hospitaler og grossister er ikke medtaget.

1.000 tons	2012	2011	2010
CO <sub>2</sub> -emissioner fra energiforbrug	122	94	95
– Diabetesbehandling	95	70	68
– Biopharmaceuticals	9	8	9
– Andet	18	16	18
CO <sub>2</sub> -emissioner fra kølemedler	3	3	6
CO <sub>2</sub> -emissioner fra transport	55	53	57
<b>I alt</b>	<b>180</b>	150	158

CO<sub>2</sub>-emissioner fra energiforbrug steg med 30% i 2012 sammenlignet med 2011. Det skyldes primært øget energiforbrug fra øget insulinproduktion i Danmark og den nye insulinpåfyldningsfabrik i Kina.

CO<sub>2</sub>-emissioner fra transport (produktdistribution) forblev stabile.

### 3.2 Spildevandsmængde og kemisk iltforbrug (COD) i spildevand

#### Regnskabspraksis

Spildevandsmængden måles som processpildevand, sanitetsspildevand og regnvand fra befæstede udendørsarealer. Den samlede spildevandsmængde beregnes på baggrund af tal fra produktionsanlæg, som direkte måler den samlede mængde spildevand, der afledes til det offentlige kloaksystem, eller på baggrund af anlæggets samlede vandforbrug minus den registrerede fordampning fra kølesystemerne (inkl. køletårne og andre anlæg, hvorfra der sker fordampning) og alle store spildevandsmængder, der indsamles og behandles som affald.

Kemisk iltforbrug (COD) i spildevand er en metode til at måle mængden af forureningsstoffer i spildevandet og beregnes på baggrund af interne testresultater eller standardfaktorer.

##### Udvikling

Det øgede vandforbrug medførte en øget spildevandsmængde på 12% fra 2.036.000 m<sup>3</sup> i 2011 til 2.272.000 m<sup>3</sup> i 2012. Mængden af udledt COD i spildevandet steg med 62% fra 446 tons i 2011 til 723 tons i 2012, primært på grund af øget insulinproduktion og den nye insulinpåfyldningsfabrik i Kina.

### 3.3 Affald

#### Regnskabspraksis

Affald beregnes som summen af ikke-farligt og farligt affald, der er bortskaffet, baseret på vægtkvitteringer.

Ikke-farligt affald beregnes som procentdel af den samlede mængde bortskaffet affald.

Affald i tons	2012	2011	2010
Ikke-farligt affald	69.937	29.131	13.911
– Organisk produktionsaffald til biogas <sup>1</sup>	58.193	16.765	1.841
– Andet ikke-farligt affald	11.744	12.366	12.070
Farligt affald	12.865	12.245	11.716
– Ethanol	9.825	9.179	8.995
– Andet farligt affald	3.040	3.066	2.721
<b>Affald i alt</b>	<b>82.802</b>	41.376	25.627
Ikke-farligt affald (af affald i alt)	84%	70%	54%

Affaldshåndtering	2012	2011	2010
Genanvendelse	84%	71%	51%
Forbrænding med energigenindvinding	9%	16%	25%
Forbrænding uden energigenindvinding	1%	1%	1%
Specialbehandling <sup>2</sup>	5%	10%	19%
Deponering	1%	2%	4%
<b>I alt</b>	<b>100%</b>	100%	100%

1. Før 2011 blev det meste organiske produktionsaffald anvendt som dyrefoder og klassificeret som biprodukt. Siden oktober 2011 er alt organisk produktionsaffald blevet sendt til biogasanlæg til energigenindvinding.
2. Affald, der håndteres af selskaber med speciale i bortskaffelse af kemisk affald. I 2012 var 71% af det enten spildevand, der kræver særlig håndtering, eller medicinsk affald.

Omklassificeringen af organisk produktionsaffald fra biprodukt (dyrefoder) til affald er den væsentligste grund til den markante stigning i affald. Desuden bidrager den øgede insulinproduktion også til de stigende mængder organisk affald og ethanol. Øvrige andele faldt med 4%.

### 3.4 Vilkårsoverskridelser af grænseværdier

#### Regnskabspraksis

Vilkårsoverskridelser af grænseværdier er alle vilkårsoverskridelser indberettet til myndighederne.

##### Udvikling

Antallet af vilkårsoverskridelser steg med 23% fra 22 vilkårsoverskridelser i 2011 til 27 i 2012 og skyldes især overskridelser i forbindelse med pH-værdi i spildevandet. Alle vilkårsoverskridelser var af kortere varighed og medførte ingen påvirkning af miljøet.

# Årsregnskab for moderselskabet for 2012

De følgende sider indeholder årsregnskabet for moderselskabet som består af den juridiske enhed Novo Nordisk A/S. Ud over ejerskabet af dattervirksomhederne i Novo Nordisk-koncernen, består aktiviteterne af forskning og udvikling, produktion samt koncern- og støttefunktioner.

## Resultatopgørelse for perioden 1. januar – 31. december

Mio. kr.	Note	2012	2011
Nettoomsætning	2	49.834	40.452
Produktionsomkostninger	3	12.271	11.861
<b>Bruttoresultat</b>		<b>37.563</b>	<b>28.591</b>
Salgs- og distributionsomkostninger	3	11.626	10.655
Forsknings- og udviklingsomkostninger	3	9.071	7.851
Administrationsomkostninger	3	1.439	1.531
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)		796	651
<b>Resultat af primær drift</b>		<b>16.223</b>	<b>9.205</b>
Resultat i dattervirksomheder efter skat	10	9.914	10.494
Finansielle indtægter	4	139	437
Finansielle omkostninger	4	1.792	882
<b>Resultat før skat</b>		<b>24.484</b>	<b>19.254</b>
Selskabsskat	5	3.037	2.200
<b>Årets resultat</b>		<b>21.447</b>	<b>17.054</b>
Der foreslås fordelt således:			
Udbytte		9.715	7.742
Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode	9	731	(1.767)
Overført resultat	9	11.001	11.079
		<b>21.447</b>	<b>17.054</b>

## Balance pr. 31. december

Mio. kr.	Note	2012	2011
<b>Aktiver</b>			
Immaterielle aktiver	7	1.153	1.159
Materielle aktiver	8	14.628	14.257
Finansielle aktiver	10	18.046	17.443
<b>Langfristede aktiver i alt</b>		<b>33.827</b>	32.859
Råvarer		1.268	1.262
Varer under fremstilling		3.824	3.941
Færdigvarer		1.857	1.967
Varebeholdninger		6.949	7.170
Varedebitorer		1.509	1.392
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder		8.921	7.312
Tilgodehavende skat		1.052	764
Andre tilgodehavender		756	756
Tilgodehavender		12.238	10.224
Udskudte skatteaktiver	6	–	222
Letomsættelige værdipapirer		4.544	4.082
Afledte finansielle instrumenter		931	48
Likvide beholdninger		10.693	12.399
<b>Omsætningsaktiver i alt</b>		<b>35.355</b>	34.145
<b>Aktiver i alt</b>		<b>69.182</b>	67.004
<b>Passiver</b>			
Aktiekapital		560	580
Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode		8.771	8.225
Overført resultat		31.301	28.643
<b>Egenkapital i alt</b>	9	<b>40.632</b>	37.448
Udskudte skatteforpligtelser	6	52	–
Andre hensatte forpligtelser	12	704	631
<b>Hensatte forpligtelser i alt</b>		<b>756</b>	631
Prioritetsgæld		–	502
<b>Langfristede forpligtelser</b>	11	<b>–</b>	502
Kortfristede gældsforpligtelser		137	25
Afledte finansielle instrumenter		48	1.492
Leverandørgæld		1.764	1.582
Gæld til tilknyttede virksomheder		22.401	22.384
Selskabsskat		–	1
Andre forpligtelser		3.444	2.939
<b>Kortfristede forpligtelser</b>		<b>27.794</b>	28.423
<b>Forpligtelser i alt</b>		<b>27.794</b>	28.925
<b>Passiver i alt</b>		<b>69.182</b>	67.004

## Noter

### 1 Anvendt regnskabspraksis

Årsregnskabet for moderselskabet er aflagt i overensstemmelse med årsregnskabsloven (regnskabsklasse D) og øvrige regnskabsbestemmelser, der er gældende for selskaber noteret på NASDAQ OMX København.

Den anvendte regnskabspraksis for moderselskabets årsregnskab er uændret i forhold til sidste år, og er den samme som for koncernen bortset fra nedenstående tilføjelser. Koncernens anvendte regnskabspraksis fremgår af koncernregnskabet, s. 60–62.

#### Supplerende anvendt regnskabspraksis for moderselskabet

##### Finansielle aktiver

I moderselskabets årsregnskab indregnes kapitalandele i dattervirksomheder efter den indre værdis metode, hvilket vil sige til moderselskabets forholdsvis andel af den regnskabsmæssige indre værdi i disse virksomheder. Hvis anskaffelsesprisen for en købt virksomhed er højere end virksomhedens indre værdi på købstidspunktet, indregnes forskelsbeløbet i moderselskabets regnskab under Finansielle anlægsaktiver som en del af kapitalandele i dattervirksomheder ('goodwill'). Goodwill afskrives lineært over en periode på højst 20 år på grundlag af den forventede levetid.

Dattervirksomhedernes resultat fratrukket urealiserede koncerninterne fortjenester indregnes i moderselskabets Resultatopgørelse.

Nettoopskrivning af kapitalandele i dattervirksomheder, der overstiger udbytte fra virksomhederne, overføres til egenkapitalen som reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode.

Regulering af dagsværdien af finansielle aktiver, der er klassificeret som 'disponible for salg', indregnes i moderselskabets Resultatopgørelse.

Andelen af dattervirksomheders resultat vises som resultat efter skat.

##### Skat

Moderselskabet er sambeskattet med sine danske dattervirksomheder. De sambeskattede danske selskaber indgår i acontoskatteordningen. Årets aktuelle skat for de sambeskattede selskaber indregnes i de enkelte selskaber.

##### Pengestrømsopgørelse

Der udarbejdes ikke en separat pengestrømsopgørelse for moderselskabet. Der henvises til pengestrømsopgørelsen for koncernen på s. 58.

### 2 Nettoomsætning

Mio. kr.	2012	2011
<b>Nettoomsætning fordelt på forretningssegmenter<sup>1</sup></b>		
Diabetesbehandling	49.479	39.978
Biopharmaceuticals	355	474
<b>Nettoomsætning i alt</b>	<b>49.834</b>	40.452
<b>Nettoomsætning fordelt på geografiske segmenter<sup>1</sup></b>		
Nordamerika	20.463	14.018
Europa	13.201	12.308
International Operations	7.986	6.796
Japan & Korea	3.992	3.699
Region Kina	4.192	3.631
<b>Nettoomsætning i alt</b>	<b>49.834</b>	40.452

Nettoomsætningen fordeles på de geografiske segmenter ud fra kundernes geografiske placering.

1. For definitioner af segmenterne henvises til note 2.2 i koncernregnskabet.

### 3 Personaleomkostninger

Mio. kr.	2012	2011
Lønninger	7.076	6.725
Omkostninger til aktiebaseret aflønning	167	126
Pensioner	663	620
Andre sociale bidrag	183	177
Andre personaleomkostninger	264	257
<b>Personaleomkostninger i alt</b>	<b>8.353</b>	7.905

Personaleomkostninger inkluderet i varebeholdninger	(7)	(91)
---	-----	------

For oplysninger om vederlag til bestyrelse og direktion henvises til 'Ledelsesaflønning' på s. 49–51 og note 2.3 til koncernregnskabet.

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte i Novo Nordisk A/S	12.003	11.559
---	--------	--------

### 4 Finansielle indtægter og finansielle omkostninger

Mio. kr.	2012	2011
Renteindtægter fra dattervirksomheder	31	17
Andre finansielle indtægter	108	420
<b>Finansielle indtægter i alt</b>	<b>139</b>	437
Renteomkostninger til dattervirksomheder	70	163
Valutakurstab (netto)	148	337
Andre finansielle omkostninger	1.574	382
<b>Finansielle omkostninger i alt</b>	<b>1.792</b>	882

### 5 Selskabsskat

Som følge af de danske regler for tvungen sambeskatning, er alle danske selskaber i koncernen automatisk sambeskattet. Novo Nordisk A/S og dets danske datterselskaber er som følge heraf inkluderet i sambeskatningskredsen for moderselskabet, Novo A/S. Novo Nordisk A/S og de danske datterselskaber har bidraget med selskabsskat for 3.527 mio. kr. i 2012 (2.330 mio. kr. i 2011) i sambeskatning.

I 2012 har Novo Nordisk A/S betalt (kontant) 4.235 mio. kr. i skat for det aktuelle indkomstår (3.075 mio. kr. i 2011) og har betalt 3.620 mio. kr. vedrørende tidligere års skatteopgørelse (modtaget 269 mio. kr. i 2011). Derudover har de danske dattervirksomheder betalt 40 mio. kr. i skat (betalt 19 mio. kr. i 2011).

### 6 Udskudte skatteaktiver/(-forpligtelser)

Mio. kr.	2012	2011
De udskudte skatteaktiver og -forpligtelser fordeler sig på disse balanceposter:		
Materielle aktiver	(912)	(1.018)
Indirekte produktionsomkostninger	(810)	(874)
Urealiseret fortjeneste på salg mellem koncernvirksomheder	2.024	1.945
Øvrige	(354)	169
<b>Skatteaktiver/(-forpligtelser) i alt</b>	<b>(52)</b>	222

Den udskudte skatteforpligtelse er beregnet ud fra en skatteprocent på 25.

## 7 Immaterielle aktiver

Mio. kr.	2012	2011
Kostpris ved årets begyndelse	1.872	1.694
Tilgang i året	119	179
Afgang i året	–	(1)
Kostpris ved årets slutning	1.991	1.872
Af- og nedskrivninger ved årets begyndelse	713	611
Afskrivninger i året	97	66
Nedskrivninger i året	28	36
Af- og nedskrivninger ved årets slutning	838	713
<b>Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning</b>	<b>1.153</b>	1.159

Immaterielle anlægsaktiver består fortrinsvist af patenter og licenser, internt udviklet software og omkostninger relateret til større IT-projekter

## 8 Materielle aktiver

Mio. kr.	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Acontobetaling og materielle aktiver under opførelse	2012	2011
Kostpris ved årets begyndelse	10.508	14.297	1.853	2.649	29.307	28.361
Tilgang i året	115	109	66	1.887	2.177	1.727
Afgang i året	(250)	(132)	(31)	(826)	(413)	(781)
Overført fra/(til) andre poster	430	294	102	(826)	0	0
Kostpris ved årets slutning	10.803	14.568	1.990	3.710	31.071	29.307
Af- og nedskrivninger ved årets begyndelse	4.191	9.618	1.241	–	15.050	13.943
Afskrivninger i året	451	1.097	156	–	1.704	1.725
Nedskrivninger i året	17	67	2	–	86	93
Tilbageførte afskrivninger vedrørende afhændede aktiver i året	(246)	(124)	(27)	–	(397)	(711)
Af- og nedskrivninger ved årets slutning	4.413	10.658	1.372	–	16.443	15.050
<b>Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning</b>	<b>6.390</b>	<b>3.910</b>	<b>618</b>	<b>3.710</b>	<b>14.628</b>	14.257

## 9 Egenkapitalopgørelse

Mio. kr.	Aktiekapital	Reserve for nettoopskrivning	Overført resultat	2012	2011
Ved årets begyndelse	580	8.225	28.643	37.448	36.956
Overført af årets resultat			11.001	11.001	11.079
Foreslået udbytte			9.715	9.715	7.742
Overført fra årets resultat til reserve for nettoopskrivning		731		731	(1.767)
Effekt af sikring af forventede transaktioner overført til Resultatopgørelsen			1.118	1.118	658
Årets dagsværdiregulering vedrørende sikring af pengestrømme			832	832	(1.118)
Udloddet udbytte			(7.742)	(7.742)	(5.700)
Aktiebaseret aflønning (note 3)			167	167	126
Skattefradrag relateret til aktieoptioner			31	31	–
Køb af egne aktier			(12.162)	(12.162)	(10.839)
Salg af egne aktier			266	266	244
Nedsættelse af B-aktiekapital	(20)		20	0	0
Valutakursregulering af kapitalandele i dattervirksomheder		(185)	13	(172)	(173)
Skat på egne aktier			–	–	(123)
Andre reguleringer			(601)	(601)	363
<b>Ved årets slutning</b>	<b>560</b>	<b>8.771</b>	<b>31.301</b>	<b>40.632</b>	37.448

Vedrørende gennemsnitligt antal aktier se note 4.1 i koncernregnskabet.

Vedrørende antallet af A- og B-aktier i Novo Nordisk A/S og egne aktier se note 4.1 i koncernregnskabet.

## 10 Finansielle aktiver

Mio. kr.	Kapitalandele i dattervirksomheder	Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	Andre værdipapirer og investeringer	2012	2011
Kostpris ved årets begyndelse	8.805	101	663	9.569	9.523
Tilgang i året		257	11	268	119
Afgang i året		(124)		(124)	(73)
Kostpris ved årets slutning	8.805	234	674	9.713	9.569
Værdiregulering ved årets begyndelse	23.559	(1)	(445)	23.113	24.368
Resultat før skat	13.883			13.883	13.621
Selskabsskat	(3.342)		2	(3.340)	(2.629)
Modtagne udbytter	(13.039)			(13.039)	(12.041)
Afhændede aktiver i året				-	31
Valutakursreguleringer	(498)	1	15	(482)	11
Andre reguleringer	(365)		(103)	(468)	(248)
Værdiregulering ved årets slutning	20.198	-	(531)	19.667	23.113
Urealiseret intern fortjeneste ved årets begyndelse	(15.239)			(15.239)	(14.577)
Årets ændring indregnet i Resultatopgørelsen	(627)			(627)	(498)
Årets ændring indregnet i Egenkapitalen	4.219			4.219	-
Valutakursreguleringer	313			313	(164)
Ved årets slutning	(11.334)	-	-	(11.334)	(15.239)
Regnskabsmæssig værdi ved årets slutning	17.669	234	143	18.046	17.443

Den regnskabsmæssige værdi af kapitalandele i dattervirksomheder omfatter ikke goodwill indregnet som aktiv ved årets slutning. Investering på 41 mio. kr. er blevet reklassificeret fra tilknyttede virksomheder til "Andre værdipapirer og investeringer". Kostpris var 134 mio. kr. og værdiregulering var (93) mio. kr.

En oversigt over virksomheder i Novo Nordisk-koncernen er angivet i note 5.8 i koncernregnskabet.

## 11 Langfristede forpligtelser

Langfristede forpligtelser, der forfalder mere end fem år efter årets slutning, udgør 0 mio. kr. (306 mio. kr. i 2011).

## 12 Andre hensatte forpligtelser

Mio. kr.	2012	2011
Langfristede	480	474
Kortfristede	224	157
<b>Andre hensatte forpligtelser i alt</b>	<b>704</b>	<b>631</b>

Hensættelse til verserende retssager indregnes under Andre hensatte forpligtelser. Herudover udsteder Novo Nordisk som led i den almindelige forretning kreditnotaer vedrørende produkter, der er udløbet. Der hensættes derfor til fremtidige returneringer på baggrund af tidligere års returvarer.

## 13 Forpligtelser og eventualposter

Mio. kr.	2012	2011
<b>Forpligtelser</b>		
Leasingforpligtelser	993	987
Kontraktlige forpligtelser vedrørende investeringer i materielle aktiver	107	11
Garantier for dattervirksomheder	4.523	4.217
Forpligtelser vedrørende forsknings- og udviklingsprojekter	2.915	2.774
Andre garantier og forpligtelser	2.574	3.352
<b>Leasingforpligtelser, der forfalder til betaling inden for følgende perioder fra balancedagen</b>		
Inden for 1 år	191	196
Mellem 1 og 5 år	534	490
Efter mere end 5 år	268	301
<b>Leasingforpligtelser i alt</b>	<b>993</b>	<b>987</b>
Omkostninger til leasing var for 2012 og 2011 henholdsvis 335 mio. kr. og 308 mio. kr.		
<b>Sikkerhedsstillelse</b>		
Grunde, bygninger og installationer mv. til regnskabsmæssig værdi	90	1.374

For oplysninger om verserende retssager og andre eventualposter henvises til note 5.4 i koncernregnskabet.

## 14 Transaktioner med nærtstående parter

For oplysninger om transaktioner med nærtstående parter henvises til note 5.5 i koncernregnskabet.

## Ledelsens påtegning

Bestyrelsen og direktionen har i dag godkendt Årsrapporten 2012 for Novo Nordisk A/S.

Koncernregnskabet udarbejdes efter de internationale regnskabsstandarder (IFRS) udstedt af International Accounting Standards Board (IASB) og efter de internationale regnskabsstandarder som godkendt af EU. Årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S, er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven.

Endvidere er koncernregnskabet, årsregnskabet for moderselskabet og ledelsesberetningen udarbejdet i overensstemmelse med de yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

Koncernregnskabet og årsregnskabet giver efter vores opfattelse et retvisende billede af koncernens og moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2012 samt af resultatet af koncernens

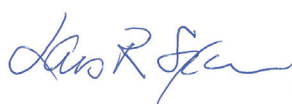
og moderselskabets aktiviteter og koncernens pengestrømme for regnskabsåret 2012. Endvidere indeholder ledelsesberetningen efter vores opfattelse en retvisende redegørelse for udviklingen i koncernens og moderselskabets aktiviteter og økonomiske forhold, årets resultat og koncernens og moderselskabets finansielle stilling samt en beskrivelse af de væsentligste risici og usikkerhedsfaktorer, som koncernen og moderselskabet kan påvirkes af.

Novo Nordisks sociale og miljømæssige koncernrapportering er udarbejdet i overensstemmelse med rapporteringsprincipper om væsentlighed, involvering og lydhørhed angivet i AA1000APS(2008). Den giver en balanceret og redelig præsentation af virksomhedens sociale og miljømæssige præstation.

Årsrapporten indstilles til generalforsamlingens godkendelse.

Bagsværd, den 30. januar 2013

### Direktion



Lars Rebién Sørensen  
Adm. direktør



Jesper Brandgaard  
Økonomidirektør



Lise Kingo



Kåre Schultz



Mads Krosgaard Thomsen

### Bestyrelse



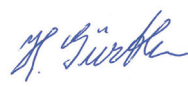
Sten Scheiby  
Formand



Göran Ando  
Næstformand



Bruno Angelici



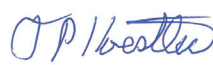
Henrik Gürtler



Liz Hewitt  
Medlem af revisionsudvalget



Ulrik Hjulmand-Lassen



Thomas Paul Koestler



Anne Marie Kverneland



Kurt Anker Nielsen  
Medlem af revisionsudvalget



Søren Thuesen Pedersen



Hannu Ryöppönen  
Formand for revisionsudvalget



Stig Strøbæk

## Den uafhængige revisors erklæringer

### Til aktionærene i Novo Nordisk A/S

#### Påtegning på koncernregnskabet og årsregnskabet

Vi har revideret koncernregnskabet og årsregnskabet for Novo Nordisk A/S for regnskabsåret 2012, side 55–93 og 104–108, der omfatter resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse og noter, inklusive anvendt regnskabspraksis, for såvel koncernen som for moderselskabet, samt totalindkomstopgørelse og pengestrømsopgørelse for koncernen.

Koncernregnskabet udarbejdes efter International Financial Reporting Standards som udstedt af International Accounting Standards Board, og efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU. Årsregnskabet for moderselskabet aflægges efter årsregnskabsloven. Endvidere aflægges koncernregnskabet samt årsregnskabet for moderselskabet i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

#### Ledelsens ansvar for koncernregnskabet og årsregnskabet

Ledelsen har ansvaret for udarbejdelsen af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med ovenfor nævnte lovgivning og regnskabsstandarder. Ledelsen har endvidere ansvaret for den interne kontrol, som ledelsen anser som nødvendig for at udarbejde et koncernregnskab og et årsregnskab uden væsentlig fejlinformation, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl.

#### Revisors ansvar

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om koncernregnskabet og årsregnskabet på grundlag af vores revision. Vi har udført revisionen i overensstemmelse med internationale standarder om revision og yderligere krav ifølge dansk revisorlovgivning. Dette kræver, at vi overholder etiske krav samt planlægger og udfører revisionen for at opnå høj grad af sikkerhed for, om koncernregnskabet og årsregnskabet er uden væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter udførelse af revisionshandlinger for at opnå revisionsbevis for beløb og oplysninger i koncernregnskabet og årsregnskabet. De valgte revisionshandlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurdering af risici for væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet og årsregnskabet, uanset om denne skyldes besvigelser eller fejl. Ved risikovurderingen overvejer revisor intern kontrol, der er relevant for virksomhedens udarbejdelse af et koncernregnskab og et årsregnskab, der giver et retvisende billede, for at udforme revisionshandlinger, der er passende efter omstændighederne. En revision omfatter endvidere vurdering af, om ledelsens valg af regnskabspraksis er passende, og om ledelsens regnskabsmæssige skøn er rimelige, samt en vurdering af den samlede præsentation af koncernregnskabet og årsregnskabet.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

#### Konklusion

Det er vores opfattelse, at koncernregnskabet giver et retvisende billede af koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2012 samt af resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 2012 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som udstedt af International Accounting Standards Board, og efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU, og yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber. Det er endvidere vores opfattelse, at årsregnskabet for moderselskabet giver et retvisende billede af moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2012 samt af resultatet af moderselskabets aktiviteter for regnskabsåret 2012 i overensstemmelse med årsregnskabsloven, og yderligere danske oplysningskrav for børsnoterede selskaber.

#### Udtalelse om ledelsesberetningen

Vi har i henhold til årsregnskabsloven gennemlæst ledelsesberetningen, s. 1–54 og 94.

Det er på denne baggrund vores opfattelse, at oplysningerne i ledelsesberetningen er i overensstemmelse med koncernregnskabet og årsregnskabet for moderselskabet.

Bagsværd, den 30. januar 2013

#### PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Lars Holtug  
Statsautoriseret revisor



Lars Baungaard  
Statsautoriseret revisor



# Den uafhængige revisors erklæring om den sociale og miljømæssige rapportering for 2012

## Til Novo Nordisks interessenter

Vi har gennemgået de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger i årsrapporten for Novo Nordisk A/S for regnskabsåret 2012 omfattende ledelsesberetning, den anvendte sociale regnskabspraksis og den miljømæssige regnskabspraksis for de sociale og miljømæssige oplysninger samt det sociale og miljømæssige koncernregnskab, side 1–54, 94 og side 95–103.

Erklæringsopgaven har desuden omfattet arten og omfanget af Novo Nordisks indarbejdelse af principperne i AA1000 AccountAbility Principles Standard (AA1000APS(2008)) (involvering, væsentlighed og lydhørhed) i relation til interessentdialog.

## Kriterier for udarbejdelsen af rapportering om data

De konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger er udarbejdet i overensstemmelse med den anvendte sociale regnskabspraksis og miljømæssige regnskabspraksis beskrevet på side 96–100 og 102–103.

## Ledelsens ansvar

Ledelsen er ansvarlig for at udarbejde de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger, herunder for at etablere dataindsamling og registrering samt interne kontrolsystemer med henblik på sikring af pålidelig rapportering, specificere acceptable rapporteringskriterier og vælge data, som skal indsamles til de tiltænkte rapportbrugere. Ledelsen er ligeledes ansvarlig for efterlevelsen af AA1000APS(2008) samt de tre principper involvering, væsentlighed og lydhørhed.

## Erklæringsgivers ansvar

Vores ansvar er på grundlag af det udførte arbejde at udtrykke en konklusion om pålideligheden af de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger i årsrapporten. Det er desuden vores ansvar på grundlag af AA1000 Assurance Standard (AA1000AS(2008)) at udtrykke en konklusion om samt at fremsætte anbefalinger vedrørende arten og omfanget af Novo Nordisks efterlevelse af principperne i AA1000APS(2008).

Vores ekspertteam besidder kompetencer i relation til erklæringsopgaver vedrørende konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger. Herudover besidder vores team kompetencer i vurdering af sociale og miljømæssige oplysninger og bæredygtighedsledelse, og er således kvalificeret til som uafhængig part at udføre denne erklæringsopgave. I løbet af 2012 har vi ikke udført arbejde eller ydelser for Novo Nordisk eller andre klienter, som kunne være i modstrid med vores uafhængighed, og derudover har vi ikke haft ansvar for udarbejdelse af nogen del af denne rapport, og er derfor uafhængige som defineret i AA1000AS (2008).

## Omfang, anvendte standarder og kriterier

Vi har tilrettelagt og udført vores arbejde i overensstemmelse med den internationale standard om erklæringsopgaver (ISAE) 3000 "Assurance Engagements other than Audits or Reviews of Historical Financial Information" med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger i årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation, og at oplysningerne præsenteres i overensstemmelse med den anvendte sociale regnskabspraksis og miljømæssige regnskabspraksis herfor. Den opnåede sikkerhed er begrænset i forhold til en gennemgang med høj grad af sikkerhed, idet vores arbejde har været begrænset til først og fremmest at omfatte forespørgsler, interviews og analytiske handlinger vedrørende registrerings- og kommunikationssystemer, data og den underliggende dokumentation.

Vi har desuden tilrettelagt og udført vores arbejde på grundlag af AA1000AS(2008), under anvendelse af kriterierne i AA1000APS(2008), med henblik på at udføre en "Type 2"-opgave samt opnå begrænset sikkerhed vedrørende arten og omfanget af Novo Nordisks efterlevelse af principperne om involvering, væsentlighed og lydhørhed.

## Metode, fremgangsmåde, begrænsning og arbejdsomfang

Vores arbejde har ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko omfattet: (i) Forespørgsler vedrørende procedurer og metoder til sikring af, at den sociale og miljømæssige rapportering omfatter data fra driften i koncernens forretningsenheder, og at disse data er indarbejdet i overensstemmelse med den anvendte sociale regnskabspraksis og miljømæssige regnskabspraksis. Vi har desuden ved besøg i Bagsværd, Hillerød og Kalundborg samt på baggrund af anmodninger og udvalgt dokumentation vurderet de eksisterende systemer til dataindsamling og registrering samt procedurer til sikring af pålidelig rapportering.

(ii) Forespørgsler til og interviews med medlemmer af direktionen, samt ledere fra finans, diabetes-forskning, public affairs, kommunikation, marketing, bæredygtighed, samt ledelsen i datterselskabet i Brasilien om Novo Nordisks efterlevelse af principperne om involvering, væsentlighed og lydhørhed, herunder ledelsens engagement i principperne, tilstedeværelsen af systemer og procedurer til understøttelse af princippernes efterlevelse samt forankring af principperne på koncernniveau.

## Konklusion

Vi er på grundlag af vores gennemgang ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at de konsoliderede sociale og miljømæssige oplysninger i Novo Nordisk A/S' årsrapport for 2012 (side 1–54, 94 og side 95–103) indeholder væsentlig fejlinformation og ikke er præsenteret i overensstemmelse med den anvendte sociale regnskabspraksis og miljømæssige regnskabspraksis herfor.

Vi er desuden ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til at konkludere, at Novo Nordisk ikke efterlever principperne i AA1000APS(2008).

## Observationer og anbefalinger

I henhold til AA1000AS(2008) skal vi medtage observationer og anbefalinger til forbedringer i relation til efterlevelse af principperne i AA1000APS(2008):

### Involvering

Novo Nordisk udviser til stadighed en stærk forpligtelse til ansvarlighed i kraft af de systemer og processer, der er på plads for at understøtte interessentinvolvering på koncernniveau. Vi anerkender de guidelines, der er udviklet i 2012 med henblik på at fremme involvering af interessenter og forståelsen af bæredygtighed på tværs af virksomheden, samt det planlagte organisatoriske set-up, der skal understøtte implementeringen.

Vi anbefaler, at Novo Nordisk særligt opbygger kapacitet i forhold til involvering af interessenter og bæredygtighed i datterselskaberne gennem de guidelines, der er udviklet for at sikre ensartethed i både tilgang og forståelse på koncernniveau og blandt datterselskaberne.

### Væsentlighed

Vi noterer os, at Novo Nordisk tager væsentlighedsprincippet i betragtning i beslutningsprocesser ved at gøre brug af princippet om den tredobbelte bundlinje. Desuden fortsætter Novo Nordisk med løbende at diskutere, evaluere og afgøre væsentligheden af bæredygtighedsemner gennem en række relevante ledelsesorganer, hvor ledelsesrepræsentanter på tværs af virksomheden deltager. Særligt i forhold til ekstern rapportering anerkender vi, at Novo Nordisk er i gang med at forfine de væsentlighedsfiltre, der anvendes.

Vi har ingen væsentlige anbefalinger i relation til væsentlighed.

### Lydhørhed

At være lydhør over for interessenternes behov og interesser er vigtigt for Novo Nordisk, og kommer til udtryk gennem brug af råd, medier, fora og kommunikationskanaler til at skabe dialog og overbringe budskaber. Vi noterer os mere og mere, hvordan fokus på patienten kommer til udtryk i udviklingen af tiltag og svar.

Vi har ingen væsentlige anbefalinger i relation til lydhørhed.

Bagsværd, den 30. januar 2013

## PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab



Lars Holtug  
Statsautoriseret revisor



Lars Baungaard  
Statsautoriseret revisor

# Mere information

*Novo Nordisks Årsrapport 2012* er tilgængelig i en trykt udgave, online som PDF og via en app til iPad. Herudover fremlægger Novo Nordisk supplerende oplysninger i særskilte rapporter for at opfylde specifikke juridiske krav og informere særlige interessentgrupper.

## Årsrapportens formater

### Trykt udgave



Kan bestilles på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport).

### PDF



Rapporten kan downloades på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport).





### iPad



En brugervenlig app kan downloades fra Apples App Store ved at søge på *Novo Nordisk Annual Report* (tilgængelig februar 2013).

## Yderligere rapportering

Kan downloades på [novonordisk.com/annualreport](http://novonordisk.com/annualreport) (tilgængelig februar 2013).

Rapport	Årsag til rapport	Indhold
<b>Form 20-F</b> 	Krav fra det amerikanske børstilsyn, US Securities and Exchange Commission (SEC), til udenlandske private udstedere med aktier noteret på amerikanske børser	Årlig rapportering til SEC i et standardiseret rapporteringsformat, for at investorerne kan evaluere virksomheden i forhold til amerikanske aktier
<b>Redegørelse for selskabsledelse</b> 	Krav i henhold til årsregnskabsloven	Rapportering om virksomhedens efterlevelse af de danske anbefalinger for god selskabsledelse
<b>FN's Global Compact</b> 	Frivillig forpligtelse til FN's Global Compact-initiativ og fungerer også som opfyldelse af årsregnskabslovens § 99a	Redegørelse om fremskridt i forhold til de 10 principper om menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption samt FN's mål. Yderligere redegørelse for virksomhedens bæredygtighedsengagement som medlem af FN's Global Compact LEAD
<b>Global Reporting Initiative</b> 	Novo Nordisk har siden 2002 frivilligt fremlagt yderligere rapportering i overensstemmelse med Global Reporting Initiative, som er den mest udbredte standardiserede bæredygtighedsrapportering	Oplysning om ledelsens holdning og resultater vedrørende økonomiske, sociale og miljømæssige påvirkninger samt menneskerettigheder, produktansvar og bidrag til samfundet

Denne rapport indeholder referencer og links til information, som er tilgængelig på Novo Nordisks og andre tredjeparters hjemmesider, men som ikke er en del af den lovpligtige rapportering. Ledelsesberetningen på s. 1–54 og 94, den supplerende information på s. 95–103 og Communication on Progress-rapporten til FN's Global Compact følger kravene i årsregnskabslovens § 99a. Se endvidere s. 96.

**Referencer i Årsrapport 2012: Strategi er et spørgsmål om valg:** 1. International Diabetes Federation. IDF *Diabetes Atlas*, 5. udgave, 2012 update. 2. <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs311/en/index.html>. **Diabetes – en krise i slowmotion:** 1. UKPDS, Stratten et al. *BMJ* 2000; vol 321:405–412. 2. Fong DS, Aiello LP, Ferris FL 3rd, Klein R: Diabetic retinopathy. *Diabetes Care* 2001; 27:2540–2553. 3. International Diabetes Federation. IDF *Diabetes Atlas*, 5. udgave, 2012 update. **Insulinbehandling er et spørgsmål om balance:** 1. The UK Perspective Diabetes Study (UKPDS) 1998. Intensive blood glucose control with sulphonylureas or insulin compared with conventional treatment and risk of complications in patients with type 2 diabetes (UKPDS 34). *The Lancet* 352:837–53. 2. The Diabetes Control and Complications Trial Research Group 1993. The effect of intensive treatment of diabetes on the development and progression of long-term complications in insulin-dependent diabetes mellitus. *N Engl J Med* 329:977–986. **Forebyg blødninger:** 1. [hemophilia.org/NHFWeb/MainPgs/MainNHF.aspx?menuid=259&contentid=476](http://www1.wfh.org/publications/files/pdf-1427.pdf). 2. <http://www1.wfh.org/publications/files/pdf-1427.pdf>. 3. <http://www.cdc.gov/Features/HemophiliaDay>. **Produktoversigt:** 1. Ikke alle produkter er godkendt på alle markeder.

**Design og produktion:** ADtomic Communications. **Regnskab og noter:** Team2Graphics. **Tryk:** Bording PRO as, februar 2013. **Foto:** ADtomic Communications, Idzi Dutkiewicz, Per Flødelius, Willi Hansen, iStockphoto, Ulrik Jantzen/Das Büro, Martin Juul, Oliver Leroy, Noel Malcolm, Yasu Nakaoka, Kristof Ramon, Mike Rulis, Dominique Schneider, Peter Sørensen, Jesper Westley, Andrew Wilz og produktportefølje.

# Produktoversigt

Novo Nordisk har over 30 produkter på markedet. Denne side giver et overblik over de europæiske varemærker og den tilhørende generiske betegnelse. Varemærker og generiske betegnelser kan variere på andre markeder.<sup>1</sup>



## DIABETESBEHANDLING

**Moderne insuliner:** 1. Levemir<sup>®</sup>, insulin detemir. 2. NovoRapid<sup>®</sup>, insulin aspart. 3. NovoMix<sup>®</sup> 30, bifasisk insulin aspart. 4. NovoMix<sup>®</sup> 50, bifasisk insulin aspart. 5. NovoMix<sup>®</sup> 70, bifasisk insulin aspart. **Glukagonlignende peptid-1:** 6. Victoza<sup>®</sup>, liraglutid. **Humane insuliner:** 7. Insulatard<sup>®</sup>, insulin human. 8. Actrapid<sup>®</sup>, insulin human. 9. Mixtard<sup>®</sup> 30, insulin human. **Doseringsystemer og tilbehør:** 10. FlexTouch<sup>®</sup>, engangsensystem til dosering af insulin. 11. FlexPen<sup>®</sup>, engangsensystem til dosering af insulin. 12. NovoPen<sup>®</sup> 5, flergangspensystem med hukommelsesfunktion til dosering af insulin. 13. NovoPen<sup>®</sup> 4, flergangspensystem til dosering af insulin. 14. NovoPen Echo<sup>®</sup>, flergangspensystem med hukommelsesfunktion til dosering af insulin. 15. InnoLet<sup>®</sup>, engangsensystem til dosering af insulin. 16. NovoFine<sup>®</sup>, nål. 17. NovoTwist<sup>®</sup>, nål. 18. GlucaGen<sup>®</sup>, glukagon. **Antidiabetika i tabletform:** 19. NovoNorm<sup>®</sup>, repaglinid. 20. PrandiMet<sup>®</sup>, repaglinid/metformin.

## BIOPHARMACEUTICALS

**Hæmostase:** 21. NovoSeven<sup>®</sup>, rekombinant faktor VIIa, fås også i en injektionspen i stadig flere lande. 22. NovoThirteen<sup>®</sup>, rekombinant faktor FXIII. **Humant væksthormon:** 23. Norditropin<sup>®</sup>, somatotropin (rDNA-oprindelse). 24. Norditropin<sup>®</sup> FlexPro<sup>®</sup>, fyldt engangspen til flerdosisbrug. 25. PenMate<sup>®</sup>, automatisk nåleindfører (findes med Norditropin<sup>®</sup> FlexPro<sup>®</sup>, NordiFlex<sup>®</sup> og SimpleXx<sup>®</sup>). 26. Norditropin NordiFlex<sup>®</sup>, fyldt engangspen til flerdosisbrug. 27. NordiPen<sup>®</sup>, flergangspensystem. 28. NordiPenMate<sup>®</sup>, automatisk nåleindfører. 29. NordiLet<sup>®</sup>, fyldt injektionssystem til flerdosisbrug. **Hormonpræparater (HRT):** 30. ActiVelle<sup>®</sup>, estradiol/norethisteronacetat. 31. Estrofem<sup>®</sup>, estradiol. 32. Novofem<sup>®</sup>, estradiol/norethisteronacetat. 33. Vagifem<sup>®</sup>, estradiolhemihydrat.

Data vedrørende markedsandele på s. 6, 7, 8, 16, 17, 18, 33, 35, 36 og 37 er fra IMS Health, IMS MIDAS Customized Insights (november 2012). Markedsdefinition for detail: Algeriet, Argentina, Australien, Belgien, Brasilien, Bulgarien, Canada, Danmark, Egypten, Estland, Finland, Frankrig, Grækenland, Holland, Indien, Irland, Italien, Japan, Korea, Letland, Litauen, Luxembourg, Mexico, New Zealand, Norge, Polen, Portugal, Rumænien, Saudi-Arabien, Schweiz, Slovakiet, Slovenien, Spanien, Storbritannien, Sverige, Sydafrika, Tjekkiet, Tyrkiet, Tyskland, Ungarn, USA og Østrig. Markedsdefinition for hospitaler: Australien, Bulgarien, Canada, Danmark, Finland, Italien, Japan, Kina, Letland, Litauen, New Zealand, Norge, Polen, Rumænien, Schweiz, Slovakiet, Slovenien, Spanien, Storbritannien, Sverige, Tjekkiet, Tyskland, Ungarn og USA.

Team Novo Nordisk er et globalt sportsteam med flere end 100 cykelryttere, triatleter og løbere, som alle har diabetes. Teamets flagskib er verdens første professionelle cykelhold, der udelukkende består af ryttere med diabetes.



Aktionærer med forespørgsler vedrørende udbyttebetaling og aktionærkonti bedes rette henvendelse til:  
[shareholder@novonordisk.com](mailto:shareholder@novonordisk.com)

ADR-indehavere med forespørgsler vedrørende udbyttebetaling, overdragelse af ADR-beviser, afstemning af aktionærkonti samt eftersøgning af bortkomne ADR'er bedes rette henvendelse til:

JP Morgan Chase & Co  
PO Box 64504  
St Paul, MN 55164-0504, USA  
Tlf. +1 800 990 1135  
Tlf. +1 651 453 2128 (henvendelser fra lande uden for USA)  
[jpmorgan.adr@wellsfargo.com](mailto:jpmorgan.adr@wellsfargo.com)

#### Besøgsadresse

Novo Nordisk A/S  
Novo Allé  
2880 Bagsværd  
Danmark  
4444 8888  
CVR-nr. 24 25 67 90  
[novonordisk.com](http://novonordisk.com)

#### Investorservice

Forespørgsler og feedback til årsrapporten bedes stilet til:  
[annualreport@novonordisk.com](mailto:annualreport@novonordisk.com)

