

# Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse for 2013, jf. årsregnskabslovens § 107b

# Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse for 2013, jf. årsregnskabslovens §107b<sup>1</sup>

Denne lovpligtige redegørelse (i det følgende benævnt "redegørelsen") omfatter perioden 1. januar 2013 – 31. december 2013 og er udarbejdet i henhold til årsregnskabslovens § 107b. Redegørelsen udgør en del af ledelsens gennemgang i årsrapporten 2013. Appendiks 1 og 2 er ikke en del af revisionens erklæring i årsrapporten.

## Anbefalinger og praksis for god selskabsledelse

Som internationalt selskab, der er noteret på børsen i henholdsvis København og New York, er Novo Nordisk underlagt anbefalingerne for god selskabsledelse fastlagt af NASDAQ OMX Copenhagen og – som udenlandsk børsnoteret udsteder – de gældende standarder for god selskabsledelse fastlagt af New York Stock Exchange ("NYSE") som angivet i Manual for børsnoterede selskaber ("Listed Company Manual").

De danske anbefalinger for god selskabsledelse blev revideret i maj 2013. Novo Nordisk følger alle anbefalingerne med følgende tre undtagelser:

- Bestyrelsen har ikke nedsat et vederlagsudvalg.
- De nuværende direktørkontrakter tillader i nogle tilfælde en fratrædelsesgodtgørelse på mere end 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag.
- Flertallet af medlemmerne af nomineringsudvalget er ikke uafhængige, men består af to medlemmer, som ikke er uafhængige, heriblandt formanden, og to medlemmer, som er uafhængige.

Som udenlandsk børsnoteret udsteder overholder Novo Nordisk de gældende standarder for god selskabsledelse fastlagt af New York Stock Exchange, hvor Novo Nordisks ADR'er er noteret.

Afvigelserne fra de gældende anbefalinger gennemgås i appendiks 1 og 2.

## Ledelse og bestyrelsesudvalg

Novo Nordisk har en todelt ledelsesstruktur, som består af bestyrelsen og koncerndirektionen. Bestyrelsen fører tilsyn med selskabets resultater og sikrer en passende ledelse og organisation. Bestyrelsen medvirker ligeledes ved fastlæggelsen af selskabets strategier. Koncerndirektionen er ansvarlig for selskabets daglige drift. De to organer er uafhængige af hinanden, og ingen er medlem af dem begge.

## Bestyrelse

Bestyrelsen fastlægger på aktionærernes vegne den overordnede strategi og følger op på dens gennemførelse, fører tilsyn med selskabets præstationer og sikrer en passende ledelse og organisation og medvirker dermed aktivt til at udvikle selskabet som en fokuseret, globalt arbejdende og bæredygtig lægemiddelvirksomhed. Bestyrelsen fører tilsyn med koncerndirektionens beslutninger og dispositioner. Den kan også udstede nye aktier eller tilbage-

købe aktier i henhold til de bemyndigelser, den har fået af generalforsamlingen, og som er noteret i referatet.

Bestyrelsen søges sammensat af personer, der har en sådan indsigt og erfaring, at bestyrelsen som helhed kan varetage aktionærernes, medarbejdernes og andre interessenters interesser. Bestyrelsen består af 11 medlemmer, hvoraf syv er valgt af generalforsamlingen, og fire er valgt af medarbejderne i Danmark.

I 2013 afholdt bestyrelsen ni bestyrelsesmøder, hvoraf de to var ekstraordinære møder. Samtlige bestyrelsesmedlemmer deltog i alle ordinære bestyrelsesmøder. Ved de ekstraordinære møder var henholdsvis fire og to medlemmer fraværende.

I marts 2013 valgte aktionærerne følgende bestyrelsesmedlemmer:

- Göran Ando (bestyrelsesformand og formand for nomineringsudvalget)
- Jeppe Christiansen (næstformand i bestyrelsen)
- Bruno Angelici (bestyrelsesmedlem og medlem af nomineringsudvalget)
- Henrik Gürtler (bestyrelsesmedlem)
- Liz Hewitt (bestyrelsesmedlem og medlem af revisionsudvalget og nomineringsudvalget)
- Thomas Paul Koestler (bestyrelsesmedlem)
- Hannu Ryöppönen (bestyrelsesmedlem og formand for revisionsudvalget)

I marts 2010 valgte medarbejderne følgende bestyrelsesmedlemmer (valgt for en periode på fire år):

- Ulrik Hjulmand-Lassen (bestyrelsesmedlem – medarbejdervalgt repræsentant)
- Anne Marie Kverneland (bestyrelsesmedlem og medlem af nomineringsudvalget – medarbejdervalgt repræsentant)
- Søren Thuesen Pedersen (bestyrelsesmedlem – medarbejder valgt repræsentant)
- Stig Strøbæk (bestyrelsesmedlem og medlem af revisionsudvalget – medarbejdervalgt repræsentant)

## Formandskab

Bestyrelsesformanden og næstformanden vælges direkte af generalforsamlingen.

I 2013 afholdt formandskabet syv møder. Formanden og næstformanden deltog i alle møderne. Den administrerende direktør deltog i seks møder (han var fraværende på mødet den 26. november 2013), og koncernekonomidirektøren deltog i alle møderne.

Formandskabet udfører en række administrative opgaver, herunder planlægning af bestyrelsesmøder, for at sikre, at der er balance mellem fastlæggelse af overordnede strategier og tilsyn med virksomhedens økonomi og ledelse. Andre opgaver omfatter gennemgang af porteføljen af finansielle anlægsaktiver samt forslag til aflønning af medlemmer af bestyrelse og direktion.

I denne sammenhæng fungerer formandskabet i praksis som vederlagsudvalg. Bestyrelsen har ikke formelt nedsat et særskilt vederlagsudvalg og efterlever derfor ikke de danske anbefalinger for god selskabsledelse. Det skyldes, at bestyrelsen er af den opfattelse, at alle bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at deltage aktivt i alle drøftelser og have adgang til al relevant information om aflønning.

På generalforsamlingen i marts 2013 valgte aktionærerne en ny formand, Göran Ando, og en ny næstformand, Jeppe Christiansen.

1. Nøjagtig titel: "Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse, jf. årsregnskabslovens § 107 b".

2. Anbefalingerne for god selskabsledelse findes på: [http://corporategovernance.dk/gaeldende\\_anbefalinger](http://corporategovernance.dk/gaeldende_anbefalinger)

3. NYSE's standarder for god selskabsledelse findes på: <http://usequities.nyx.com/regulation/listed-companies-compliance/corporate-governance>

## Nomineringsudvalg

For at optimere processen for nominering af medlemmer til bestyrelsen etablerede bestyrelsen i 2013 et nomineringsudvalg.

Nomineringsudvalget afholdt fem møder i 2013 (eksklusive samtaler med kandidater). Samtlige medlemmer deltog i alle møderne undtagen ét, hvor et enkelt medlem var fraværende.

Bestyrelsen vælger fire medlemmer til nomineringsudvalget. Et medlem udpeges som formand.

Bestyrelsen valgte i 2013 følgende personer til nomineringsudvalget:

- Göran Ando (formand; ikke uafhængig)
- Bruno Angelici (medlem; uafhængig)
- Liz Hewitt (medlem; uafhængig)
- Anne Marie Kverneland (medlem; medarbejdervalgt repræsentant; ikke uafhængig)

Ifølge de danske anbefalinger for god selskabsledelse skal et flertal af medlemmerne af bestyrelsen være uafhængige. Nomineringsudvalget består af to medlemmer, som ikke er uafhængige, heriblandt formanden, og to medlemmer, som er uafhængige. Dermed er sammensætningen af nomineringsudvalget ikke i overensstemmelse med de danske anbefalinger for god selskabsledelse. Det skyldes, at sammensætningen af nomineringsudvalget efter bestyrelsens mening gør det muligt at have både en repræsentant for hovedaktionæren og en medarbejdervalgt repræsentant i nomineringsudvalget, samtidig med at udvalget ikke bliver for stort.

Nomineringsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med a) bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning, b) nominering af medlemmer til bestyrelsen, c) nominering af medlemmer til bestyrelsesudvalg og d) andre opgaver på ad hoc-basis efter bestyrelsens beslutning.

Indtil nomineringsudvalget blev etableret i 2013, blev disse opgaver varetaget af formandskabet.

## Revisionsudvalg

Bestyrelsen vælger tre medlemmer til revisionsudvalget. Et medlem udpeges som formand.

I 2013 afholdt revisionsudvalget fire møder (tre i Danmark og ét i USA).

I henhold til det amerikanske børstilsyns (SEC) definitioner anses to af medlemmerne for uafhængige og er udpeget som regnskabs eksperter. Ifølge dansk lovgivning anses to af medlemmerne for regnskabs eksperter og for uafhængige. I 2013 blev en medarbejdervalgt repræsentant indvalgt i revisionsudvalget.

Bestyrelsen valgte i marts 2013 følgende personer til revisionsudvalget:

- Hannu Ryöppönen (formand for revisionsudvalget)
- Liz Hewitt (medlem af revisionsudvalget)
- Stig Strøbæk (medlem af revisionsudvalget – medarbejdervalgt repræsentant)

Revisionsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med a) de eksterne revisorer, b) den interne revisionsfunktion, c) proceduren for håndtering af klager i forbindelse med regnskaber, intern regnskabskontrol, revision eller spørgsmål vedrørende regnskabsaflæggelsen og forretningsetisk adfærd (whistleblower-funktion), d) økonomisk, social og miljømæssig rapportering, e) overholdelse af forretningsetisk adfærd, f) efterfølgende vurderinger af investeringer, g) langsigtede incitamentsordninger, h) it-sikkerhed og i) andre opgaver.

## Koncerndirektion

Koncerndirektionen er ansvarlig for selskabets daglige drift. I 2013 blev der udnævnt to nye medlemmer af koncerndirektionen, som nu består af den administrerende direktør og seks koncerndirektører. Koncerndirektionens ansvar omfatter den overordnede forretningsførelse og alle driftsmæssige spørgsmål, 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 er også ansvarlig for overvågning, gennemførelse og revision af miljømæssige, sociale og dermed forbundne politikker. Koncerndirektionen mødes mindst én gang om måneden og ofte hyppigere.

Koncerndirektionen består af følgende personer:

- Lars Rebien Sørensen (administrerende direktør (president og chief executive officer))
- Jesper Brandgaard (koncerndirektør, økonomi (chief financial officer))
- Lars Fruergaard Jørgensen (koncerndirektør, IT, Quality & Corporate Development (chief information officer))
- Lise Kingo (koncerndirektør, Corporate Relations (chief of staffs))
- Jacob Riis (koncerndirektør, Marketing & Medical Affairs)
- Kåre Schultz (koncerndirektør, produktion og salg (chief operating officer))
- Mads Krogsgaard Thomsen (koncerndirektør, forskning og udvikling (chief science officer))

## Risikostyring

Novo Nordisk har udviklet en dynamisk tilgang til risikostyring for at sikre, at væsentlige risici bliver identificeret, vurderet og styret på en effektiv måde, således at de ikke påvirker selskabets muligheder for at nå forretningsmålene. Koncerndirektionen har ansvaret for at sikre og overvåge en systematisk, integreret proces til løbende risikovurdering. Risk Management Board, der består af ledelsesrepræsentanter fra alle relevante dele af organisationen, og som har koncernekonomidirektøren som formand, udstikker den overordnede strategi for den løbende risikostyring og ser nærmere på Novo Nordisks samlede risiko- og kontrolprofil.

Vores politik for risikostyring er at styre risici proaktivt for at sikre virksomhedens fortsatte vækst og beskytte vores medarbejdere, aktiver og omdømme. Det betyder, at vi vil:

- anvende et effektivt og integreret risikostyringssystem, samtidig med at den forretningsmæssige fleksibilitet bevares
- identificere og vurdere væsentlige risici forbundet med vores virksomhed
- overvåge, styre og begrænse risici.

Vores risikovillighed udtrykkes ikke ved et bestemt tal eller en bestemt formel, men varierer alt efter risikokategorien. Novo Nordisks risikovillighed er især karakteriseret ved følgende:

- Vi udvikler nye, innovative produkter for at forbedre behandlingen af alvorlige sygdomme som diabetes og hæmofili. Vi accepterer, at der er store risici forbundet med at bringe sådanne produkter på markedet, der opfylder patienternes behov i forhold til såvel sikkerhed som virkning.
- Vi gør vores yderste for at reducere sikkerhedsrisici mest muligt, både i forhold til kliniske studier og allerede markedsførte produkter, fordi patienternes sikkerhed er afgørende for os.
- Vi er konservative i vores tilgang til styringen af finansielle risici.
- Vi bestræber os på at reducere forsyningskæderisici gennem proaktiv driftskontinuitetsplanlægning, regelmæssige inspektioner og reserveanlæg.
- Vi går aldrig på kompromis med kvalitet og forretningsetik.

## Intern kontrol

### Overordnet kontrolmiljø

Bestyrelsen og koncerndirektionen fastsætter generelle krav vedrørende forretningsprocesser og interne kontrolforanstaltninger. Koncerndirektionen har defineret og bestyrelsen har godkendt en række politikker, bl.a.:

- Finansiell og juridisk politik
- Politik for risikostyring
- Finanspolitik
- Politik for informationsteknologi
- Politik for forretningsetik

Ansvaret for at opretholde en tilstrækkelig og effektiv intern kontrol og et risikostyringssystem i relation til regnskabsaflæggelsen er forankret hos koncerndirektionen. Koncerndirektionen sikrer tilrettelæggelse og gennemførelse af de kontrolforanstaltninger, der anses for at være nødvendige for at begrænse de risici, som er identificeret i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Revisionsudvalget, der er udpeget af bestyrelsen, overvåger løbende risikovurderingen og tilrettelæggelsen og effektiviteten i praksis af de gennemførte interne kontrolforanstaltninger i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.

Den interne revisionsfunktion, Group Internal Audit, rapporterer til revisionsudvalget. Den interne revisionsfunktion yder uafhængig og objektiv assurance primært angående intern kontrol og ledelse.

### Risikovurdering

Revisionsudvalget og koncerndirektionen foretager en vurdering af de risici, Novo Nordisk er udsat for, herunder virkningen, for så vidt angår regnskabsaflæggelsen og regnskabsaflæggelsesprocessen. Revisionsudvalget har kvartalsvise drøftelser med koncernekonomidirektøren, økonomichefen, lederen af Group Internal Audit, den eksterne revisor og den juridiske direktør vedrørende:

- væsentlige og relevante nye regnskabsaflæggelser, gennemførelse heraf, gennemgang af væsentlig regnskabspraksis og regnskabsmæssig behandling af visse transaktioner og aktiviteter
- regnskabsmæssig behandling af væsentlige juridiske og skattemæssige spørgsmål – vigtige regnskabsmæssige skøn samt omfanget og effektiviteten af interne kontrolforanstaltninger i forbindelse med regnskabsaflæggelsen, herunder kravene i den amerikanske Sarbanes-Oxley-lov.

De identificerede væsentlige risici vedrørende regnskabsaflæggelsen er beskrevet i årsrapporten i afsnittene "Oversigt over risici" og "Væsentlige regnskabsmæssige skøn".

### Kontrolaktiviteter

Det interne kontrolsystem, som bygger på COSO-modellen, omfatter klart definerede organisatoriske roller og ansvarsområder, rapporteringskrav og myndigheder.

Novo Nordisk efterlever den amerikanske Sarbanes-Oxley-lov, § 404, som kræver detaljeret dokumentation for tilrettelæggelse og gennemførelse af regnskabsaflæggelsen. Novo Nordisk skal sikre, at der ikke er væsentlige svagheder i de interne kontrolforanstaltninger, som kunne føre til væsentlig fejlinformation i regnskabet. Selskabets konklusion og revisionens evaluering af disse processer fremgår af den såkaldte Form 20-F, der indsendes til det amerikanske børsstilsyn (SEC).

### It-systemer

Novo Nordisk anvender et fælles globalt it-system, der sikrer ensartethed og gennemsigtighed vedrørende data anvendt til regnskabsaflæggelse og kontrol. Der er etableret informations- og kommunikationssystemer for at sikre den regnskabsmæssige og interne kontrol, herunder en regnskabsmanual, krav til den

interne kontrol, en budgetlægningsmanual og andre relevante vejledninger. Disse oplysninger kan alle medarbejdere finde på intranettet.

### Overvågning

Hver måned indrapporterer koncernselskaberne finansielle data og kommentarer om den finansielle og kommercielle udvikling til den centrale regnskabs- og kontrolfunktion. Disse informationer anvendes til at udarbejde koncernregnskabet og rapporter til koncerndirektionen. Regnskabsaflæggelse, herunder indrapportering fra datterselskaber, kontrolleres løbende. I forbindelse med udarbejdelse af årsrapporten foretages der yderligere analyser og kontrolaktiviteter for at sikre en korrekt fremstilling i årsrapporten. De interne kontrolforanstaltninger vedrørende regnskabsaflæggelse testes af Group Internal Audit og eksterne revisorer samt via ledelsens selvevaluering af kontrolforanstaltningerne som led i overholdelse af Sarbanes-Oxley-loven, § 404. Resultatet heraf indrapporteres kvartalsvis til revisionsudvalget.

## Appendiks 1

### Afviigelser fra Anbefalinger for god selskabsledelse fastlagt af NASDAQ OMX Copenhagen

Som selskab organiseret i henhold til dansk lov og med primær børsnotering på NASDAQ OMX Copenhagen overholder Novo Nordisk de danske børsregler, og det er Novo Nordisks hensigt at følge Anbefalinger for god selskabsledelse fastlagt af NASDAQ OMX Copenhagen (senest revideret i maj 2013, udarbejdet af Komitéen for god Selskabsledelse). NASDAQ OMX Copenhagen har foreskrevet, at de danske virksomheder efter "følg eller forklar"-princippet skal gøre rede for, om de overholder disse anbefalinger. Novo Nordisk overholder alle de danske anbefalinger for god selskabsledelse, bortset fra tre punkter.

Anbefalinger for god selskabsledelse, Danmark	Anbefalinger for god selskabsledelse, Danmark	Novo Nordisks tilgang
3.4.2	Det <b>anbefales</b> , at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	Revisionsudvalget følger anbefalingen.  Nomineringsudvalget består af to medlemmer, som ikke er uafhængige, heriblandt formanden, og to medlemmer, som er uafhængige. Dermed er sammensætningen af nomineringsudvalget ikke i overensstemmelse med de danske anbefalinger for god selskabsledelse. Det skyldes, at sammensætningen af nomineringsudvalget efter bestyrelsens mening gør det muligt at have både en repræsentant for hovedaktionæren og en medarbejdervalgt repræsentant i nomineringsudvalget, samtidig med at udvalget ikke bliver for stort.
3.4.7	Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver: <ul style="list-style-type: none"> <li>• at indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafklønning) for bestyrelsen og direktionen til bestyrelsens godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,</li> <li>• at fretkomme med forslag til bestyrelsen om vederlag til medlemmer af bestyrelsen og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, som medlemmer af bestyrelsen og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og</li> <li>• at indstille en vederlagspolitik, der generelt gælder i selskabet.</li> </ul>	Formandskabet fungerer som vederlagsudvalg og fremsætter forslag til bestyrelsen. Novo Nordisk har imidlertid ikke nedsat et særskilt vederlagsudvalg, da Novo Nordisk mener, at alle bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at bidrage aktivt i drøftelser og have adgang til alle relevante oplysninger om vederlag.
4.1.5	Det <b>anbefales</b> , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	De nuværende ansættelseskontrakter for direktører giver i nogle tilfælde mulighed for en fratrædelsesgodtgørelse på op til tre års vederlag plus pensionsbidrag. For de to nye koncerndirektører, der tiltrådte i 2013, og for alle fremtidige ansættelseskontrakter for koncerndirektører vil fratrædelsesgodtgørelsen maksimalt udgøre 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag, hvilket på langt sigt vil bringe Novo Nordisk på linje med de danske anbefalinger for god selskabsledelse.

## Appendiks 2

# Oversigt over de vigtige områder, hvor Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse afviger fra de gældende standarder for god selskabsledelse fastlagt af NYSE

Novo Nordisk er en udenlandsk børsnoteret udsteder, hvis ADR'er er noteret på New York Stock Exchange (NYSE). Som sådan har Novo Nordisk pligt til at overholde de amerikanske børsregler, herunder Sarbanes-Oxley-loven og NYSE's standarder for god selskabsledelse, bortset fra at Novo Nordisk som tilladt ifølge disse standarder fortsat anvender dansk praksis for god selskabsledelse på visse områder.

Nedenfor er der en oversigt over de vigtige områder, hvor Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse afviger fra NYSE's standarder for god selskabsledelse, som finder anvendelse på indenlandske amerikanske børsnoterede selskaber.

Manual for børsnoterede selskaber – Listed Company Manual – Afsnit 303A	Corporate Governance standard <sup>4</sup>	Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse
Regel 2, litra a), nr. i)	Intet bestyrelsesmedlem er "uafhængigt", medmindre bestyrelsen positivt fastslår, at bestyrelsesmedlemmet ikke har nogen væsentlig tilknytning til det børsnoterede selskab (hverken direkte eller som partner, aktionær eller medarbejder i en organisation, som er tilknyttet selskabet).	<p>I henhold til de danske anbefalinger for god selskabsledelse skal mindst halvdelen af de valgte bestyrelsesmedlemmer, dog ikke medarbejdervalgte medlemmer, være uafhængige. Medarbejdere har ret til at være repræsenteret med halvdelen af det samlede antal generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer.</p> <p>Bestyrelsen har fastslået, hvorvidt bestyrelsesmedlemmerne er uafhængige i henhold til de danske anbefalinger for god selskabsledelse. Bestyrelsen har ligeledes fastslået, hvorvidt de bestyrelsesmedlemmer, som er medlemmer af revisionsudvalget, er uafhængige i henhold til Regel 10A-3 i den amerikanske børslovgivning, Securities Exchange Act. Dette oplyses i årsrapporten. Årsrapporten indeholder desuden detaljerede og individuelle oplysninger om bestyrelsesmedlemmerne, men specificerer ikke udtrykkeligt, hvilke bestyrelsesmedlemmer der af bestyrelsen anses for at være uafhængige i henhold til NYSE's standarder for god selskabsledelse.</p>
Regel 2, litra a), nr. ii)	Desuden skal bestyrelsen, når den positivt fastslår, at et bestyrelsesmedlem, der skal sidde i vederlagsudvalget i et børsnoteret selskabs bestyrelse, er uafhængigt, overveje alle faktorer, der specifikt er relevante med hensyn til at fastslå, om et bestyrelsesmedlem har en tilknytning til det børsnoterede selskab, som er væsentlig i forhold til bestyrelsesmedlemmets evne til at handle uafhængigt af ledelsen i forbindelse med opgaverne som medlem af vederlagsudvalget, herunder, men ikke begrænset til:	<p>Det er ikke et krav at have et vederlagsudvalg, hvis et selskab "kontrolleres", hvilket NYSE definerer som et selskab, hvor en enkeltperson, en koncern eller et andet selskab har over 50% af stemmerne ved bestyrelsesvalg. Novo Nordisk er et sådant kontrolleret selskab og er derfor undtaget fra kravet om at etablere et særskilt vederlagsudvalg på samme måde som amerikanske selskaber.</p> <p>Novo Nordisk har ikke etableret et vederlagsudvalg. Formandskabet fungerer som vederlagsudvalg og fremlægger forslag for bestyrelsen, da Novo Nordisk mener, at alle bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at bidrage aktivt i drøftelser og have adgang til alle relevante oplysninger om vederlag.</p> <p>Bestyrelsen overvejer alle faktorer, der er relevante med hensyn til at fastslå, om formandskabet har en tilknytning til Novo Nordisk, som er væsentlig i forhold til formandskabets evne til at handle uafhængigt af ledelsen i forbindelse med udførelsen af opgaverne.</p>

fortsættes

Manual for børsnoterede selskaber – Listed Company Manual – Afsnit 303A	Corporate Governance standard	Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse
<b>Regel 2, litra b), nr. i)</b>	Et bestyrelsesmedlem er desuden ikke uafhængigt, hvis medlemmet er eller inden for de seneste tre år har været medarbejder i det børsnoterede selskab, eller hvis et af bestyrelsesmedlemmets nærmeste familiemedlemmer er eller inden for de seneste tre år har været direktionsmedlem i det børsnoterede selskab.	<p>I regel 303A.02 defineres "børsnoteret selskab" i henhold til uafhængighedsstandarderne således, at det omfatter "ethvert moderselskab eller datterselskab i en koncern med det børsnoterede selskab eller et andet selskab, som er relevant for at kunne fastslå uafhængighed i henhold til uafhængighedsstandarderne i dette afsnit 303A.02, litra b)".</p> <p>Ét bestyrelsesmedlem er aktuelt medlem af direktionen i hovedaktionæren, Novo A/S, og må derfor anses for at være ikke-uafhængigt. Ligeledes er fire medarbejdere i overensstemmelse med kravene i den danske selskabslov valgt som bestyrelsesmedlemmer af selskabets danske medarbejdere.</p> <p>Ingen andre bestyrelsesmedlemmer eller bestyrelsesmedlemmers nærmeste familiemedlemmer har inden for de seneste tre år været medarbejdere eller direktionsmedlemmer i Novo Nordisk eller et moderselskab eller datterselskab i en koncern med Novo Nordisk.</p>
<b>Regel 2, litra b), nr. ii)</b>	Endvidere er et bestyrelsesmedlem ikke uafhængigt, hvis bestyrelsesmedlemmet eller et nærtstående familiemedlem inden for en periode på 12 måneder inden for de seneste tre år har modtaget over USD 120.000 i direkte vederlag fra det børsnoterede selskab, som ikke er vederlag til bestyrelsesmedlemmer eller udvalgsmedlemmer og pension eller andre former for udskudt vederlag for tidligere tjenester (forudsat at sådant vederlag ikke på nogen måde afhænger af fortsat tjeneste).	<p>Definitionen af "børsnoteret selskab" er identisk med definitionen i regel 2, litra b), nr. i). Ét bestyrelsesmedlem er medlem af direktionen i hovedaktionæren, Novo A/S, og må derfor anses for at være ikke-uafhængigt, da bestyrelsesmedlemmet har modtaget vederlag som direktionsmedlem i Novo A/S.</p> <p>Ingen andre bestyrelsesmedlemmer eller nærtstående familiemedlemmer modtager eller har modtaget sådanne vederlag fra Novo Nordisk.</p>
<b>Regel 4, litra a)</b>	Børsnoterede selskaber skal have et nominerings-/Corporate Governance-udvalg bestående udelukkende af uafhængige bestyrelsesmedlemmer.	<p>Kravet gælder ikke, hvis et selskab "kontrolleres", hvilket NYSE definerer som et selskab, hvor en enkeltperson, en koncern eller et andet selskab har over 50% af stemmerne ved bestyrelsesvalg. Novo Nordisk er et sådant kontrolleret selskab og er derfor undtaget fra dette krav på samme måde som amerikanske selskaber.</p> <p>For at optimere processen for nominering af medlemmer til bestyrelsen etablerede bestyrelsen i 2013 et nomineringsudvalg. Bestyrelsen vælger fire medlemmer til nomineringsudvalget. Et medlem udpeges som formand. Ifølge de danske anbefalinger for god selskabsledelse skal et flertal af medlemmerne af bestyrelsen være uafhængige. Nomineringsudvalget består af to medlemmer, som ikke er uafhængige, heriblandt formanden, og to medlemmer, som er uafhængige. Dermed er sammensætningen af nomineringsudvalget ikke i overensstemmelse med de danske anbefalinger for god selskabsledelse. Det skyldes, at sammensætningen af nomineringsudvalget efter bestyrelsens mening gør det muligt at have både en repræsentant for hovedaktionæren og en medarbejdervalgt repræsentant i nomineringsudvalget, samtidig med at udvalget ikke bliver for stort.</p> <p>Formandskabet fører tilsyn med selskabets praksis for god selskabsledelse.</p>

Manual for børsnoterede selskaber – Listed Company Manual – Afsnit 303A	Corporate Governance standard	Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse
<b>Regel 5, litra a)</b>	Børsnoterede selskaber skal have et vederlagsudvalg bestående udelukkende af uafhængige bestyrelsesmedlemmer. Medlemmer af vederlagsudvalget skal opfylde de yderligere krav om uafhængighed, der gælder for medlemmer af vederlagsudvalget, jf. afsnit 303A.02, litra a) nr. ii).	<p>Kravet gælder ikke, hvis et selskab "kontrolleres", hvilket NYSE definerer som et selskab, hvor en enkeltperson, en koncern eller et andet selskab har over 50% af stemmerne ved bestyrelsesvalg. Novo Nordisk er et sådant kontrolleret selskab og er derfor undtaget fra dette krav på samme måde som amerikanske selskaber.</p> <p>Formandskabet fungerer som vederlagsudvalg og fremlægger forslag for bestyrelsen. Novo Nordisk har imidlertid ikke nedsat et særskilt vederlagsudvalg, da Novo Nordisk mener, at alle bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at bidrage aktivt i drøftelser og have adgang til alle relevante oplysninger om vederlag.</p>
<b>Regel 7, litra a)</b>	Revisionsudvalget skal have mindst tre medlemmer. Alle medlemmer af revisionsudvalget skal opfylde de krav om uafhængighed, der er anført i afsnit 303A.02, samt, hvis der ikke gælder nogen undtagelse, regel 10A-3, litra b), nr. 1).	<p>Revisionsudvalget har tre medlemmer.</p> <p>To af medlemmerne af revisionsudvalget opfylder uafhængighedskravene i regel 10A – 3, litra b), nr. 1) i Securities Exchange Act og afsnit 303A.02 i Manual for børsnoterede selskaber.</p> <p>Ét medlem af revisionsudvalget er en medarbejdervalgt repræsentant, der er omfattet af den undtagelse fra uafhængighedskravene i regel 10A-3, litra b), nr. 1), der findes i litra b), nr. 1), pkt. iv), litra C). Novo Nordisk mener ikke, at brug af denne undtagelse har nogen væsentlig betydning for revisionsudvalgets evne til at handle uafhængigt.</p>
<b>Regel 7, litra b), nr. i)</b>	Revisionsudvalget skal have et skriftligt charter, som omhandler udvalgets formål – der som minimum skal være at:	Revisionsudvalgets charter beskriver udvalgets formål.
<b>Regel 7, litra b), nr. i), litra A)</b>	Bistå bestyrelsen med tilsyn af 1) fuldstændigheden af det børsnoterede selskabs regnskaber, 2) det børsnoterede selskabs overholdelse af love og forskrifter, 3) den uafhængige revisors kvalifikationer og uafhængighed og 4) det børsnoterede selskabs interne revisionsafdelings og uafhængige revisors arbejde (hvis det børsnoterede selskab endnu ikke har nogen intern revisionsafdeling, fordi det er i en overgangsperiode i henhold til afsnit 303A.00, skal charteret angive, at udvalget bistår bestyrelsen i forbindelse med tilsyn af planlægning og etablering af den interne revisionsafdeling), og	Som anført i charteret er revisionsudvalget bl.a. ansvarligt for at overvåge og rapportere til bestyrelsen om de elementer, som er beskrevet i anbefalingen, med undtagelse af overholdelsen af love og forskrifter, der udelukkende omfatter overholdelse af forretningsetik.
<b>Regel 8</b>	<p>Aktionærer skal have mulighed for at stemme om alle aktievederlagsplaner og væsentlige ændringer hertil med de begrænsede undtagelser, der omtales nedenfor.</p> <p>[Tekst forkortet]</p>	Aflønningsprincipperne godkendes af generalforsamlingen. Aflønningsprincipperne beskriver rammerne for incitamentsprogrammerne for bestyrelsen og direktionen. Alle incitamentsprogrammer, der tilbydes bestyrelsen og/eller direktionen, skal overholde disse rammer. I henhold til dansk lovgivning er der imidlertid ikke gjort overvejelser om at stemme om aktievederlagsplaner, og sådanne planer skal således kun godkendes af aktionærerne, hvis de medfører, at der skal udstedes nye aktier (ikke hvis der anvendes egne aktier).

fortsættes



Manual for børsnoterede selskaber – Listed Company Manual – Afsnit 303A	Corporate Governance standard	Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse
<p><b>Regel 10</b></p>	<p>Børsnoterede selskaber skal vedtage og offentliggøre en kodeks for forretningsførelse og etik for bestyrelsesmedlemmer, direktionsmedlemmer og medarbejdere og straks oplyse om eventuelle dispensationer fra kodeksen for bestyrelsesmedlemmer eller direktionsmedlemmer.</p> <p>Ifølge en kommentar fra NYSE skal en kodeks for forretningsførelse og etik omfatte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessekonflikter</li> <li>• Selskabsmuligheder</li> <li>• Fortrolighed</li> <li>• God forretningskik</li> <li>• Beskyttelse og korrekt anvendelse af selskabets aktiver</li> <li>• Overholdelse af love, regler og forskrifter (herunder love om insiderhandel)</li> <li>• Opfordring til at rapportere om ulovlig eller uetisk adfærd</li> </ul>	<p>Novo Nordisk har både regler og retningslinjer, herunder, men ikke begrænset til Novo Nordisk Way, som beskriver selskabets værdier og tankegang om forretningsførelse og etik.</p> <p>Visse af de emner, som er nævnt i manualen for børsnoterede selskaber, er behandlet i disse regler og retningslinjer, men der kan være emner, som ikke er omfattet.</p>
<p><b>Regel 12, litra a)</b></p>	<p>Den administrerende direktør i et børsnoteret selskab skal hvert år over for NYSE bekræfte, at han eller hun ikke er bekendt med, at det børsnoterede selskab har overtrådt nogen af NYSE's standarder for god selskabsledelse og i det omfang, det er nødvendigt, begrunde bekræftelsen.</p>	<p>Børsnoterede selskaber, som er udenlandske private udstedere, har lov til at følge hjemlandets praksis i stedet for disse bestemmelser. Novo Nordisk har valgt at følge danske love og forskrifter, som ikke omfatter sådanne bekræftelser. Novo Nordisk vil dog straks underrette NYSE skriftligt, hvis virksomheden bliver opmærksom på noget tilfælde af manglende overholdelse af relevante NYSE-regler for god selskabsledelse.</p>