

# Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledning for 2012, jf. årsregnskabslovens § 107b

# Indhold

|   |   |
|---|---|
| Anbefalinger og praksis for god selskabsledelse ..... | 3 |
| Ledelse og bestyrelsesudvalg .....                    | 3 |
| Bestyrelse .....                                      | 3 |
| Formandskab .....                                     | 4 |
| Revisionsudvalg .....                                 | 4 |
| Koncerndirektion .....                                | 5 |
| Risikostyring .....                                   | 5 |
| Intern kontrol .....                                  | 6 |

# Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse for 2012, jf. årsregnskabslovens § 107b<sup>1</sup>

Denne lovpligtige redegørelse (i det følgende benævnt "redegørelsen") omfatter perioden 1. januar 2012 – 31. december 2012 og er udarbejdet i henhold til årsregnskabslovens § 107b. Redegørelsen udgør en bestanddel af ledelsesberetningen i årsrapporten 2012. Appendiks 1 og 2 er ikke omfattet af revisionspåtegningen i årsrapporten.

## Anbefalinger og praksis for god selskabsledelse

Som internationalt selskab, der er noteret på børserne i København og New York, er Novo Nordisk underlagt anbefalingerne for god selskabsledelse fastlagt af NASDAQ OMX Copenhagen<sup>2</sup> og – som udenlandsk børsnoteret udsteder – underlagt de gældende standarder for god selskabsledelse fastlagt af New York Stock Exchange ("NYSE") som angivet i Manual for børsnoterede selskaber ("Listed Company Manual")<sup>3</sup>.

De danske anbefalinger for god selskabsledelse blev revideret i august 2011. Novo Nordisk følger hovedparten af anbefalingerne med følgende undtagelser:

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

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 på aktionærernes vegne tilsyn med selskabets præstationer og resultater samt dets 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 personer er medlem af dem begge.

## Bestyrelse

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. Den kan også udstede nye aktier eller tilbagekøbe aktier i henhold til de bemyndigelser, den har fået af generalforsamlingen, og som er noteret i referatet.

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

<sup>2</sup> Anbefalingerne for god selskabsledelse findes på: <http://www.nasdaqomx.com/listing/europe/surveillance/copenhagen/corporategovernance/?languageId=5>

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

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 12 medlemmer, hvoraf otte er valgt af generalforsamlingen, og fire er valgt af og blandt medarbejderne i Danmark.

I marts 2012 valgte aktionærerne følgende bestyrelsesmedlemmer:

- ⦿ Sten Scheibye (formand for bestyrelsen)
- ⦿ Göran Ando (næstformand for bestyrelsen)
- ⦿ Bruno Angelici (bestyrelsesmedlem)
- ⦿ Henrik Gürtler (bestyrelsesmedlem)
- ⦿ Liz Hewitt (bestyrelsesmedlem og medlem af revisionsudvalget)
- ⦿ Thomas Paul Koestler (bestyrelsesmedlem)
- ⦿ Kurt Anker Nielsen (bestyrelsesmedlem og medlem af revisionsudvalget)
- ⦿ Hannu Ryöppönen (bestyrelsesmedlem og formand for revisionsudvalget)

I marts 2010 valgte medarbejderne følgende bestyrelsesmedlemmer (valgt for en fire-årig periode):

- ⦿ Ulrik Hjulmand-Lassen (bestyrelsesmedlem – medarbejdervalgt repræsentant)
- ⦿ Anne Marie Kverneland (bestyrelsesmedlem – medarbejdervalgt repræsentant)
- ⦿ Søren Thuesen Pedersen (bestyrelsesmedlem – medarbejdervalgt repræsentant)
- ⦿ Stig Strøbæk (bestyrelsesmedlem – medarbejdervalgt repræsentant)

## Formandskab

Bestyrelsesformanden og næstformanden vælges direkte af generalforsamlingen. Formandskabet afholdt syv møder i 2012, og begge medlemmer deltog i alle møderne. Den administrerende direktør og koncernøkonomidirektøren deltog også i samtlige møder.

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 investeringer i materielle anlægsaktiver, forslag til aflønning af medlemmer af bestyrelse og direktion samt forslag til nye bestyrelsesmedlemmer, som kan vælges af generalforsamlingen.

Formandskabet fungerer i praksis som nominerings- og vederlagsudvalg og fremsætter forslag til bestyrelsen. Bestyrelsen har ikke formelt nedsat særskilte udvalg og efterlever derfor på det punkt ikke 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.

Aktionærerne genvalgte i marts 2012 Sten Scheibye som formand og Göran Ando som næstformand.

## Revisionsudvalg

Revisionsudvalget har tre medlemmer, som er valgt af bestyrelsen blandt dens medlemmer. Et medlem udpeges som formand. I henhold til det amerikanske børstilsyns (SEC) definitioner anses alle medlemmer for uafhængige og er udpeget som regnskabsekspert. I henhold til dansk lovgivning anses alle medlemmer som regnskabsekspert og to af medlemmerne ligeledes som uafhængige.

Bestyrelsen har i marts 2012 valgt følgende personer til revisionsudvalget:

- Hannu Ryöppönen (formand for revisionsudvalget)
- Kurt Anker Nielsen (medlem af revisionsudvalget)
- Liz Hewitt (medlem af revisionsudvalget)

## Roller og ansvarsområder

Revisionsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med a) de eksterne revisorer, b) de interne revisorer, c) proceduren for håndtering af klager i forbindelse med regnskaber, intern regnskabskontrol, revision eller spørgsmål vedrørende regnskabsaflæggelsen og forretningsetisk adfærd (whistleblower-funktion), d) den finansielle (samt sociale og miljømæssige) regnskabsaflæggelse, e) overholdelse af forretningsetik, f) efterfølgende vurderinger af investeringer i materielle anlægsaktiver og it-investeringer, der tidligere er godkendt af bestyrelsen, g) langsigtede incitamentsordninger og h) andre hverv på ad hoc-basis som specifikt besluttet af bestyrelsen.

## Koncerndirektion

Koncerndirektionen er ansvarlig for selskabets daglige drift. Den 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 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))
- Lise Kingo (koncerndirektør, corporate relations (chief of staffs))
- Kåre Schultz (koncerndirektør, salg og marketing (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 relevante dele af organisationen, og som har koncernøkonomidirektøren 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 risikostyringsystem, 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 velbefindende 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

Ansvar 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.

Der er blevet oprettet en intern revisionsfunktion, Group Internal Audit, som aflægger beretning 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 løbende drøftelser med koncernekonomidirektøren, økonomichefen, lederen af Group Internal Audit, den eksterne revisor og den juridiske direktør vedrørende:

- ◉ væsentlige og relevante nye regnskaberklæringer, gennemførelse heraf, gennemgang af væsentlig regnskabspraksis og regnskabsmæssig behandling af visse transaktioner og aktiviteter, og
- ◉ 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 børstilsyn (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, 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 løbende til revisionsudvalget.




Den 30. januar 2013

# 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 august 2011, 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 følger alle de danske anbefalinger for god selskabsledelse, bortset fra tre punkter.

### Anbefalinger for god selskabsledelse, Danmark

-  Anbefalingen følges
-  Anbefalingen følges delvist
-  Anbefalingen følges ikke

5.10.7. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et nomineringsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer,
- årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer,
- årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom,
- overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og
- indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne.

### Novo Nordisks tilgang

Formandskabet fungerer som nomineringsudvalg og fremsætter forslag til bestyrelsen. Novo Nordisk har imidlertid ikke nedsat et særskilt nomineringsudvalg, da Novo Nordisk er af den opfattelse, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at bidrage aktivt i drøftelser og have adgang til alle relevante oplysninger om nomineringer.



## Anbefalinger for god selskabsledelse, Danmark

Anbefalingen følges

Anbefalingen følges delvist

Anbefalingen følges ikke

## Novo Nordisks tilgang

5.10.8. Det anbefales, at det øverste ledelsesorgan nedsætter et vederlagsudvalg, som har mindst følgende forberedende opgaver:

- indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafkløning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse,
- fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan 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, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og
- overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende.

Formandskabet fungerer som vederlagsudvalg og fremsætter forslag til bestyrelsen. Novo Nordisk har imidlertid ikke nedsat et særskilt vederlagsudvalg, da Novo Nordisk er af den opfattelse, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at bidrage aktivt i drøftelser og have adgang til alle relevante oplysninger om vederlag.

6.1.9. Det anbefales, at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.


De nuværende direktørkontrakter giver i nogle tilfælde mulighed for en fratrædelsesgodtgørelse på op til tre års vederlag plus pensionsbidrag. I fremtidige direktørkontrakter vil en fratrædelsesgodtgørelse højst kunne beløbe sig til to års vederlag plus pensionsbidrag. Dette vil på længere sigt bringe Novo Nordisk på linje med denne anbefaling.

## 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.

| <b>Corporate Governance Standard</b><br> Anbefalingen følges<br> Anbefalingen følges delvist<br> Anbefalingen følges ikke   | <b>Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse</b>   |
|---|--|
|  <p>2.(a) 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). Selskaber skal udpege de bestyrelsesmedlemmer, der er uafhængige, og oplyse grundlaget for denne beslutning.</p> | <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 den specificerer ikke udtrykkeligt, hvilke bestyrelsesmedlemmer der af bestyrelsen anses for at være uafhængige i henhold til NYSE's Corporate Governance Standarder.</p> |

| <b>Corporate Governance Standard</b><br> Anbefalingen følges<br> Anbefalingen følges delvist<br> Anbefalingen følges ikke   | <b>Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse</b>   |
|--|--|
|  2.(b)(i) 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 medlem af direktionen i det børsnoterede selskab.  | <p>I regel 303A.02, i henhold til standarderne for uafhængighed, defineres "børsnoteret selskab" som "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 standarderne for uafhængighed 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 medlemmer af direktionen i Novo Nordisk eller et moderselskab eller datterselskab i en koncern med Novo Nordisk.</p> |
|  2.(b)(ii) 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 udgør 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.(b)(i). Et 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 medlem af direktionen i Novo A/S.</p> <p>Ingen andre bestyrelsesmedlemmer eller nærtstående familiemedlemmer modtager eller har modtaget sådanne vederlag fra Novo Nordisk.</p>   |
|  4.(a) 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 mere end 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 nomineringsudvalg og fremlægger forslag for bestyrelsen. Novo Nordisk har imidlertid ikke nedsat et særskilt nomineringsudvalg, da Novo Nordisk er af den opfattelse, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at bidrage aktivt i drøftelser og have adgang til alle relevante oplysninger om nomineringer.</p>   |
|  5.(a) Børsnoterede selskaber skal have et vederlagsudvalg 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 mere end 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 er af den opfattelse, at de enkelte bestyrelsesmedlemmer skal have mulighed for at bidrage aktivt i drøftelser og have adgang til alle relevante oplysninger om vederlag.</p>   |

| <b>Corporate Governance Standard</b><br> Anbefalingen følges<br> Anbefalingen følges delvist<br> Anbefalingen følges ikke  | <b>Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse</b>   |
|---|--|
|  7.(b)(i) Revisionsudvalget skal have et skriftligt charter, som omhandler udvalgets formål – der som minimum skal være at:  | Revisionsudvalgets charter beskriver udvalgets formål:   |
|  7.(b)(i)(A) Hjælpe bestyrelsen med at overvåge 1) fuldstændigheden af selskabets regnskaber, 2) selskabets efterlevelse af love og forskrifter, 3) den uafhængige revisors kvalifikationer og uafhængighed og 4) selskabets interne revisionsafdelings og uafhængige revisors arbejde, 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, dog således at overvågningen af og rapporteringen om selskabets efterlevelse af love og forskrifter kun omfatter efterlevelse af forretningsetik.   |
|  8. Aktionærer skal have mulighed for at stemme om alle aktievederlagsplaner og væsentlige ændringer hertil.   | 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. Dansk lovgivning har ikke fastlagt generelle krav til afstemning 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). |
|  10. 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.<br><br>Ifølge en kommentar fra NYSE skal en kodeks for forretningsførelse og etik omfatte: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interessekonflikter</li> <li>• Selskabsmuligheder</li> <li>• Fortrolighed</li> <li>• God forretningsskik</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> | 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.<br><br>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.  |
|  12.(a) 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 Corporate Governance Standarder og i det omfang, det er nødvendigt, begrunde bekræftelsen.   | Børsnoterede selskaber, som er udenlandske private udstedere, må 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 A/S  
Novo Allé  
2880 Bagsværd

[novonordisk.com](http://novonordisk.com)

Tlf. 4444 8888  
[webmaster@novonordisk.com](mailto:webmaster@novonordisk.com)

