

Ordinær generalforsamling 2021

i Novo Nordisk A/S



Til Novo Nordisk A/S' aktionærer

Februar 2021

Bestyrelsen har hermed fornøjelsen af at invitere aktionærerne til Novo Nordisk A/S' ordinære generalforsamling, der afholdes torsdag den 25. marts 2021 kl. 14.00.

Grundet den nuværende COVID-19-pandemi, og for at mindske smittespredningen mest muligt, har Novo Nordisk A/S' bestyrelse besluttet, at generalforsamlingen vil blive afholdt som en fuldstændig elektronisk (virtuel) generalforsamling.

Det betyder, at aktionærerne i 2021 desværre ikke har mulighed for at deltage ved fysisk fremmøde. Der er følgende muligheder for at deltage i eller følge den virtuelle generalforsamling:

- Virtuel deltagelse via PC eller smartphone/tablet. Det omfatter mulighed for at følge en transmission af generalforsamlingen, stemme, ytre sig og stille skriftlige spørgsmål.
- Følge generalforsamlingen via webcast på Novo Nordisks hjemmeside. Med webcast er der ikke mulighed for at stemme, ytre sig eller stille spørgsmål på selve generalforsamlingen.

Yderligere oplysninger om tilmelding, afstemning og deltagelse følger nedenfor.

Vi opfordrer aktionærer, der ikke har mulighed for at deltage i generalforsamlingen, til at afgive deres stemme ved fuldmagt eller brevstemme inden generalforsamlingen.

Dagsorden

1. Bestyrelsens mundtlige beretning om selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår
2. Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for 2020
3. Beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport for 2020
4. Fremlæggelse af og vejledende afstemning om vederlagsrapporten for 2020
5. Godkendelse af bestyrelsens vederlag
 - 5.1 Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2020
 - 5.2 Godkendelse af vederlagsniveauet for 2021
6. Valg af medlemmer til bestyrelsen:
 - 6.1 Valg af formand
 - 6.2 Valg af næstformand
 - 6.3 Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
7. Valg af revisor
8. Forslag fra bestyrelsen og/eller fra aktionærerne:
 - 8.1 Nedsættelse af selskabets B-aktiekapital med nominelt 8.000.000 kr. ved annullering af B-aktier
 - 8.2 Bemyndigelse til bestyrelsen til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier
 - 8.3 Bemyndigelse til bestyrelsen til at forhøje selskabets aktiekapital
 - 8.4 Skadesløsholdelse af bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører
 - 8.5 Ændringer af vederlagspolitikken
 - 8.6 Ændring af vedtægterne
 - 8.7 Forslag fra aktionærer
9. Eventuelt

Uddybelse af punkterne på dagsordenen

Punkt 1: Bestyrelsens mundtlige beretning om selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår

Bestyrelsen foreslår, at den mundtlige beretning om selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår tages til efterretning af den ordinære generalforsamling.

Punkt 2: Fremlæggelse og godkendelse af selskabets reviderede årsrapport for 2020

Bestyrelsen foreslår, at den reviderede årsrapport for 2020 godkendes af den ordinære generalforsamling. Årsrapporten er tilgængelig på selskabets hjemmeside novonordisk.com/annual-report.html.

Punkt 3: Beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport for 2020

Bestyrelsen foreslår, at det endelige udbytte for 2020 er 5,85 kr. for hver Novo Nordisk A- eller B-aktie på 0,20 kr. Det samlede udbytte for 2020 på 9,10 kr. omfatter både det foreløbige udbytte på 3,25 kr. for hver Novo Nordisk A- og B-aktie på 0,20 kr., som blev udbetalt i august 2020, og det endelige udbytte på 5,85 kr. for hver Novo Nordisk A- og B-aktie på 0,20 kr., der udbetales i marts 2021. Det samlede udbytte pr. aktie stiger med 9,0% i forhold til 2019. Det samlede udbytte for 2020 svarer til en udbytteandel på 50,0%.

Punkt 4: Fremlæggelse af og vejledende afstemning om vederlagsrapporten for 2020

Bestyrelsen foreslår, at vederlagsrapporten for 2020 godkendes af den ordinære generalforsamling. Vederlagsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med kravene i § 139b i lov om aktie- og anpartsselskaber (selskabsloven) og beskriver det vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører i Novo Nordisk A/S, der er registreret i Erhvervsstyrelsen, er tildelt i løbet af

eller har til gode for 2020. Vederlagsrapporten for 2020 er tilgængelig på selskabets hjemmeside novonordisk.com/agm.

Punkt 5: Godkendelse af bestyrelsens vederlag

Punkt 5.1: Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2020

Bestyrelsen foreslår, at det faktiske vederlag til bestyrelsen for 2020 på 17,0 mio. kr. godkendes af generalforsamlingen. Der henvises til side 7 i vederlagsrapporten for 2020. Det faktiske vederlag for 2020 svarer til det niveau, der blev godkendt af generalforsamlingen i 2020 for regnskabsåret 2020.

Punkt 5.2: Godkendelse af vederlagsniveauet for 2021

Bestyrelsens vederlag blev senest justeret i 2020. Bestyrelsen foreslår, at vederlagsniveauet justeres i overensstemmelse med de generelle lønstigninger for medarbejderne, og at vederlaget derfor forhøjes med 2,2%. Det betyder, at bestyrelsen foreslår, at et basisvederlag for 2021 på 736.000 kr. godkendes af generalforsamlingen. Vederlaget vil derfor være som følger:

1. Basisvederlaget til medlemmer af bestyrelsen er 736.000 kr.
2. Formanden modtager 3,00 gange basisvederlaget.
3. Næstformanden modtager 2,00 gange basisvederlaget.
4. Formanden for revisionsudvalget modtager 1,00 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget, og medlemmer af revisionsudvalget modtager 0,50 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.
5. Formændene for nomineringsudvalget, vederlagsudvalget og forsknings- og udviklingsudvalget modtager 0,50 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget, og medlemmerne af nomineringsudvalget, vederlagsudvalget og forsknings- og udviklingsudvalget modtager 0,25 gange basisvederlaget i tillæg til basisvederlaget.

Bestyrelsen foreslår desuden, at rejsegodtgørelsen justeres tilsvarende i overensstemmelse med de generelle lønstigninger til følgende:

1. For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes i bestyrelsesmedlemmets hjemland og omfatter mindst fem timers flyrejse, modtager hvert medlem 39.500 kr.
2. For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes udenfor bestyrelsesmedlemmets hjemland, men i samme verdensdel, modtager hvert medlem 39.500 kr.
3. For bestyrelsesmøder og udvalgsrelaterede møder, der afholdes i en anden verdensdel end den, hvor bestyrelsesmedlemmet er bosat, modtager hvert medlem 79.000 kr.

Udover ovennævnte vederlag betaler selskabet sociale sikringsydelse i EU som pålagt af udenlandske myndigheder i forhold til disse vederlag.

Det faktiske vederlag til bestyrelsen for 2021 skal godkendes af den ordinære generalforsamling i 2022.

Punkt 6: Valg af medlemmer til bestyrelsen

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal vælges eller genvælges hvert år og blev sidst valgt på den ordinære generalforsamling i 2020. Det betyder, at hvert generalforsamlingsvalgt bestyrelsesmedlems valgperiode udløber ved den ordinære generalforsamling i marts 2021.

Punkt 6.1: Valg af formand

Bestyrelsen foreslår genvalg for en etårig periode af Helge Lund som formand for bestyrelsen.

Punkt 6.2: Valg af næstformand

Bestyrelsen foreslår genvalg for en etårig periode af Jeppe Christiansen som næstformand for bestyrelsen.

Punkt 6.3: Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen

Brian Daniels og Liz Hewitt har besluttet ikke at genopstille til bestyrelsen.

Bestyrelsen foreslår genvalg for en etårig periode af følgende generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer: Laurence Debroux, Andreas Fibig, Sylvie Grégoire, Kasim Kutay og Martin Mackay.

Bestyrelsen foreslår valg for en etårig periode af Henrik Poulsen som nyt medlem af bestyrelsen. Bestyrelsen foreslår primært valg af Henrik Poulsen som bestyrelsesmedlem på grund af hans omfattende ledelses- og bestyrelsesmæssige erfaring i store, internationale virksomheder, væsentlige finansielle kendskab og dybdegående viden om strategi, transformation, innovation og M&A.

Der henvises til bilaget vedrørende en beskrivelse af de indstillede kandidaters kvalifikationer, herunder oplysninger om andre ledelseshverv (medlem af direktioner, bestyrelser, tilsynsråd og bestyrelsesudvalg) og krævende organisatoriske hverv, som de foreslåede kandidater besidder i danske og udenlandske virksomheder.

Hvis de foreslåede kandidater vælges som bestyrelsesmedlemmer, vil bestyrelsen bestå af 12 medlemmer, inklusive medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.

Punkt 7: Valg af revisor

Bestyrelsen foreslår, at Deloitte Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ('Deloitte') vælges som selskabets nye revisor i overensstemmelse med revisionsudvalgets anbefaling.

Som følge af et lovkrav skal selskabets revisor udskiftes på den ordinære generalforsamling i 2021. I 2019 påbegyndte bestyrelsen processen med at udvælge den nye kandidat, der vil blive foreslået som ny revisor i 2021. Udvælgelsesproceduren er foregået i overensstemmelse med artikel 16 i EU-revisorforordningen (forordning (EU) nr. 537/2014).

Som beskrevet i indkaldelsen til den ordinære generalforsamling i 2020 har revisionsudvalget vurderet tre revisorer i forbindelse med udvælgelsesproceduren, hvorefter revisionsudvalget har indgivet en indstilling til bestyrelsen om at foreslå valg af Deloitte som ny revisor på den ordinære generalforsamling i 2021. Revisionsudvalget har bl.a. baseret sin præference for Deloitte på Deloittes betydelige erfaring indenfor lægemiddelindustrien, firmaets erfaring

med at arbejde med Public Company Accounting Oversight Board samt firmaets indsigt i det amerikanske marked, dets indsigt i Novo Nordisk og dets tilgang til digitalisering af revision. Deloitte har fungeret som skyggerevisor i 2020 og begyndelsen af 2021. Revisionsudvalget fastholder sin anbefaling af og præference for valg af Deloitte som ny revisor.

Revisionsudvalgets indstilling er ikke blevet påvirket af tredjeparter og har ikke været underlagt nogen aftaler med tredjeparter, der begrænser generalforsamlingens valg af bestemte revisorer eller revisionsfirmaer.

Punkt 8: Forslag fra bestyrelsen og/eller fra aktionærerne

Punkt 8.1: Nedsættelse af selskabets B-aktiekapital med nominelt 8.000.000 kr. ved annullering af B-aktier

Bestyrelsen foreslår, at selskabets B-aktiekapital nedsættes fra 362.512.800 kr. til 354.512.800 kr. ved annullering af en del af selskabets beholdning af egne B-aktier, i alt nominelt 8.000.000 kr. fordelt på 40.000.000 B-aktier a 0,20 kr. Efter kapitalnedsættelsen vil selskabets aktiekapital udgøre 462.000.000 kr., fordelt på en A-aktiekapital på 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på 354.512.800 kr. Formålet med nedsættelsen af selskabets aktiekapital er udbetaling til aktionærerne, ved at selskabet tilbagekøber aktier i overensstemmelse med tidligere generalforsamlingsbemyndigelser til bestyrelsen.

Såfremt forslaget vedtages, bliver selskabets beholdning af egne aktier nedsat med 40.000.000 B-aktier a 0,20 kr. Disse B-aktier er tilbagekøbt for et samlet beløb på 17.023.000.000 kr., hvilket betyder, at der udover den nominelle kapitalnedsættelse er udbetalt 17.015.000.000 kr. til aktionærerne. Bestyrelsens forslag om at nedsætte selskabets B-aktiekapital fremsættes for at bevare en fleksibel kapitalstruktur.

Vedtagelse af forslaget medfører følgende ændring af pkt. 3.1 i selskabets vedtægter, som vil have virkning fra kapitalnedsættelsens gennemførelse:

”3.1 Selskabets aktiekapital udgør kr. 462.000.000, hvoraf kr. 107.487.200 er A-aktier og kr. 354.512.800 er B-aktier.”

Punkt 8.2: Bemyndigelse til bestyrelsen til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier

Bestyrelsen foreslår, at bestyrelsen får bemyndigelse til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier frem til den ordinære generalforsamling i 2022.

Novo Nordisk har et overordnet princip om at sende eventuel overskydende kapital tilbage til investorerne. Det er selskabets politik at udbetale et udbytte, der ligger på niveau med sammenlignelige selskaber, og dette suppleres med aktietilbagekøbsprogrammer for at sikre, at princippet efterleves.

Selskabet anser det for god selskabsledelse og i overensstemmelse med selskabets strategi for aktietilbagekøbsprogrammer, at mandatet til at tilbagekøbe eksisterende aktier kun gælder for et begrænset beløb og regelmæssigt bekræftes af generalforsamlingen.

Derfor foreslår bestyrelsen, at generalforsamlingen bemyndiger bestyrelsen til at lade selskabet tilbagekøbe egne aktier for op til i alt nominelt 46.200.000 kr., svarende til 10% af aktiekapitalen efter kapitalnedsættelsen, jf. punkt 8.1, og med forbehold for en grænse på 10% af aktiekapitalen. Tilbagekøbet skal ske til en kurs, der svarer til den på tilbagekøbstidspunktet noterede aktiekurs med en afvigelse på op til 10%. Bemyndigelsen vil være gyldig indtil generalforsamlingen i 2022.

Punkt 8.3: Bemyndigelse til bestyrelsen til at forhøje selskabets aktiekapital

Bestyrelsens nuværende bemyndigelser i vedtægternes pkt. 5.3 og 5.4 til at forhøje aktiekapitalen udløber den 26. marts 2022.

Selskabsloven tillader, at bestyrelsen på den ordinære generalforsamling gives bemyndigelse til at forhøje aktiekapitalen for en periode på op til fem år. Bestyrelsen anser det i øjeblikket for god selskabsledelse at begrænse bemyndigelserne både tids- og beløbsmæssigt.

Punkt 8.3(a): Annullering af vedtægternes pkt. 5.3

Novo Nordisk forventer at dække nuværende og fremtidige forpligtelser i henhold til medarbejderaktieordninger gennem egne aktier, ligesom det i øjeblikket er tilfældet for Novo Nordisks forpligtelser f.eks. i henhold til den langsigtede incitamentsordning. Bestyrelsen foreslår derfor, at annullere

bestyrelsens nuværende bemyndigelse i henhold til vedtægternes pkt. 5.3 til at forhøje selskabets aktiekapital ved udstedelse af B-aktier med op til i alt nominelt kr. 2.000.000 og tilbyde disse aktier til selskabets eller dennes datterselskabers medarbejdere til en kurs, der er lavere end markedskursen for B-aktierne.

Som følge af forslaget udgår vedtægternes nuværende pkt. 5.3, og det nuværende pkt. 5.4 bliver til pkt. 5.3, det nuværende pkt. 5.5 bliver til pkt. 5.4, og henvisningen til det nuværende pkt. 5.3 i første sætning i det nuværende pkt. 5.5 udgår.

Punkt 8.3(b): Forlængelse af bemyndigelse til bestyrelsen til at forhøje selskabets aktiekapital

Bestyrelsen finder fortsat, at det er relevant at sikre selskabet den fleksible kapitalstruktur, der fremgår af bemyndigelsen i vedtægternes nuværende pkt. 5.4 (med eller uden fortegningsret for eksisterende aktionærer). Bestyrelsen foreslår derfor, at den nuværende bemyndigelse forlænges med ét år frem til den 25. marts 2023, og at den maksimale kapitalforhøjelse begrænses til i alt nominelt 46.200.000 kr. for bemyndigelserne i henhold til vedtægternes nuværende pkt. 5.4.

Vedtægternes nuværende pkt. 5.4 (der bliver til pkt. 5.3 med forbehold af, at forslaget i punkt 8.3(a)) vedtages) får følgende ordlyd:

”(a) Bestyrelsen er indtil den 25. marts 2023 bemyndiget til at forhøje aktiekapitalen ad én eller flere gange med fortegningsret for de eksisterende aktionærer med indtil i alt nominelt kr. 46.200.000. Kapitalforhøjelsen kan ske ved kontant indbetaling.

Kapitalforhøjelsen kan ske til en kurs, der er lavere end markedskursen, såfremt kapitalforhøjelsen sker forholdsmæssigt mellem A- og B-aktier. A-aktionærerne har i dette tilfælde fortegningsret til nye A-aktier og B-aktionærerne fortegningsret til nye B-aktier.

Hvis kapitalforhøjelsen sker til markedskurs, kan kapitalforhøjelsen ske ved forholdsmæssig udstedelse af A-aktier og B-aktier eller ved udstedelse af B-aktier alene. I tilfælde af udstedelse af såvel A- som B-aktier har A-aktionærerne fortegningsret til nye A-aktier og B-aktionærerne fortegningsret til nye B-aktier. I tilfælde af udstedelse af B-aktier alene har begge aktieklassers aktionærer proportional fortegningsret til de nye B-aktier.

(b) Bestyrelsen er indtil den 25. marts 2023 bemyndiget til at forhøje aktiekapitalen ad én eller flere gange uden fortegningsret for de eksisterende aktionærer ved udstedelse af B-aktier med indtil i alt nominelt kr. 46.200.000. Kapitalforhøjelsen skal ske til markedskurs og kan ske enten ved kontant indbetaling eller ved indskud af andre værdier end kontanter.

(c) Bestyrelsens bemyndigelser efter pkt. 5.3(a)-(b) ovenfor kan tilsammen maksimalt udnyttes til at forhøje aktiekapitalen med i alt nominelt kr. 46.200.000.”

Punkt 8.4: Skadesløsholdelse af bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører

I overensstemmelse med vederlagspolitikken, der blev vedtaget på den ordinære generalforsamling i 2020, er det selskabets politik at tegne sædvanlig ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmerne og – hvis forsikringsdækningen er utilstrækkelig – i størst muligt omfang i overensstemmelse med lovgivningen og selskabets vedtægter i visse tilfælde at skadesløsholde for yderligere krav, som rejses personligt overfor et bestyrelsesmedlem eller en koncerndirektør, forudsat at sådanne krav ikke er begrundet i grov uagtsomhed eller grov forsømmelse fra bestyrelsesmedlemmets eller koncerndirektørens side.

Novo Nordisk har, i lighed med andre selskaber, tegnet ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmer, der dækker ansvar, som Novo Nordisk gruppens ledelsesmedlemmer kan pådrage sig overfor tredjemand, og som udspringer af udførelsen af deres opgaver.

Grundet den generelle udvikling på forsikringsmarkedet har det vist sig tiltagende vanskeligt for Novo Nordisk at tegne ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmer med tilstrækkelig dækning på rimelige vilkår i lyset af Novo Nordisk gruppens forretningsaktiviteter.

Bl.a. for at kunne tiltrække kvalificerede kandidater til ledelsesposter anses det for at være i selskabets og aktionærernes interesse, at Novo Nordisk gruppens ledelsesmedlemmer tilbydes passende skadesløsholdelse for krav rejst af nogen tredjemand mod dem, og som udspringer af udførelsen af deres opgaver.

Bestyrelsen foreslår, at den ordinære generalforsamling vedtager et program for skadesløsholdelse af Novo Nordisk gruppens ledelsesmedlemmer i størst muligt omfang i

overensstemmelse med lovgivningen ("Programmet"), og at Programmet afspejles i selskabets vederlagspolitik. I overensstemmelse med § 139, stk. 2, i selskabsloven skal væsentlige ændringer i Programmet forelægges generalforsamlingen til godkendelse, og under alle omstændigheder skal Programmet og vederlagspolitikken forelægges generalforsamlingen til godkendelse hvert fjerde år.

Der henvises til beskrivelsen af det foreslåede program i den foreslåede vederlagspolitik under afsnittene "Ledelsesmedlemmers ansvar" på side 4 og 9, og til de enkelte forslag i punkt 8.4(a) og 8.4(b) om skadesløsholdelse af henholdsvis bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører.

Punkt 8.4(a): Bestyrelse

Bestyrelsen foreslår, at Programmet implementeres og administreres af bestyrelsen, der handler i overensstemmelse med vederlagspolitikken og gældende lovgivning, og endvidere at følgende elementer i Programmet for skadesløsholdelse af bestyrelsesmedlemmer vedtages på den ordinære generalforsamling:

"For at kunne tiltrække kvalificerede bestyrelsesmedlemmer er det selskabets politik at tegne passende sædvanlig ansvarsforsikring for ledelsesmedlemmerne. Hvis forsikringsdækningen er utilstrækkelig, er det selskabets politik i størst muligt omfang i overensstemmelse med lovgivningen i visse tilfælde at skadesløsholde for yderligere krav, som rejses personligt overfor et bestyrelsesmedlem, forudsat at sådanne krav ikke er begrundet i svig, grov uagtsomhed, grov forsømmelse fra bestyrelsesmedlemmets side eller vedrører strafsanktioner overfor bestyrelsesmedlemmet.

Som følge heraf vil Novo Nordisk kompensere og holde hvert enkelt bestyrelsesmedlem skadesløs for ethvert tab, som bestyrelsesmedlemmet har lidt, og som udspringer af ethvert potentielt eller faktisk krav, inklusive enhver omkostning forbundet dermed, rejst af nogen tredjemand (bortset fra Novo Nordisk) mod et bestyrelsesmedlem, og som udspringer af vedkommendes udførelse af sine opgaver som ledelsesmedlem i Novo Nordisk (Programmet).

Programmet kommer udelukkende bestyrelsesmedlemmer til gode og ingen tredjepart skal være berettiget til at støtte ret på eller drage fordel af Programmet endside have nogen regres mod Novo Nordisk som følge af Programmet.

Følgende er udelukket fra dækning under Programmet:

- a. Ethvert krav såfremt og i den udstrækning det er dækket af forsikring tegnet af Novo Nordisk;
- b. Ethvert krav rejst mod et bestyrelsesmedlem, som udspringer af vedkommendes tilsidesættelse af sin pligt til at varetage Novo Nordisks interesser eller tilsidesættelse af øvrige lovfæstede forpligtelser overfor Novo Nordisk;
- c. Ethvert krav rejst mod et bestyrelsesmedlem, som udspringer af vedkommendes svig, grove uagtsomhed eller grove forsømmelse;
- d. Ethvert krav rejst mod et bestyrelsesmedlem, som udspringer af nogen strafbar handling begået af et bestyrelsesmedlem;
- e. Ethvert andet krav såfremt og i den udstrækning det ville være uforeneligt med lovbestemte regler at tilbyde fordele under Programmet til bestyrelsesmedlemmet.

Bestyrelsen er bemyndiget til at beslutte de detaljerede vilkår for Programmet, inklusiv dækning, og til at bestyre og administrere Programmet samt til at træffe enhver beslutning i medfør af Programmet for så vidt angår ethvert krav."

Punkt 8.4(b): Koncerndirektion

Bestyrelsen foreslår, at Programmet for skadesløsholdelse også vedtages for koncerndirektører på den ordinære generalforsamling i overensstemmelse med elementerne og beskrivelsen i afsnittet "Ledelsesmedlemmers ansvar" på side 9 i den foreslåede vederlagspolitik, og at generalforsamlingen bemyndiger bestyrelsen til at beslutte de detaljerede vilkår for Programmet, inklusiv dækning, og til at bestyre og administrere Programmet samt til at træffe enhver beslutning i medfør af Programmet for så vidt angår ethvert krav.

Punkt 8.5: Ændringer af vederlagspolitikken

På den ordinære generalforsamling i marts 2020 godkendte aktionæerne en ny vederlagspolitik for Novo Nordisk A/S.

Bestyrelsen foreslår, at vederlagspolitikken ændres, så skadesløsholdelsen af bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører, herunder den tilhørende bemyndigelse, beskrives i det omfang, denne godkendes på den ordinære generalforsamling, jf. punkt 8.4(a) og 8.4(b) ovenfor. Endvidere foreslår bestyrelsen - på baggrund af en vurdering af politikken - at en række elementer med hensyn til aflønningen af bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører præciseres. Præciseringerne er i overensstemmelse med Komitéen for god Selskabsledelses nye anbefalinger af 2. december 2020:

- Tydeliggørelse af, at koncerndirektører, som er bosiddende og arbejder i forskellige lande eller som flytter til et andet land, kan modtage særlige ydelser for at understøtte deres internationale mobilitet. Der henvises til den foreslåede vederlagspolitik, afsnittet "Andre ydelser" på side 6.
- Tydeliggørelse af, at krav om tilbagebetaling ('clawback') af kortsigtet incitamentsaflønning og langsigtet incitamentsaflønning udbetalt til koncerndirektionen også er mulig i tilfælde af bristede forudsætninger og i tilfælde af ond tro hos modtageren. Der henvises til den foreslåede vederlagspolitik, afsnittet "Krav om tilbagebetaling ('clawback') og fradrag" på side 6.
- Tydeliggørelse af, at bestyrelsens adgang til at tilsidesætte den formelbaserede beregning under den kortsigtede og langsigtede incitamentsordning angår tilpasning til et passende niveau i stedet for til et rimeligt niveau. Der henvises til den foreslåede vederlagspolitik, afsnittet "Krav om tilbagebetaling ('clawback') og fradrag" på side 6.
- Tydeliggørelse af, at den langsigtede incitamentsordning (LTIP), som tilbydes koncerndirektionen, har et loft i form af et antal aktier på tildelingstidspunktet. Der henvises til den foreslåede vederlagspolitik, afsnittet "Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning (LTIP)" på side 7.
- Tydeliggørelse af, at et resultatmål for den langsigtede incitamentsordning (LTIP), som tilbydes koncerndirektionen, kan opgives eller tilpasses, hvis målet mister sin relevans eller ikke er relevant som følge af begivenheder, som der ikke kunne tages højde for ved begyndelsen af resultatperioden såsom strategiændringer, opkøb/frasalgs osv. Det vil bringe den langsigtede incitamentsordning i overensstemmelse med den kortsigtede incitamentsordning. Der henvises til den foreslåede vederlagspolitik, afsnittet "Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning (LTIP)" på side 7.

Hele teksten til den foreslåede vederlagspolitik kan ses på novonordisk.com/agm.

Hvis den foreslåede vederlagspolitik vedtages, vil den gælde for vederlagsbetaling i relation til kalenderåret 2021 og senere samt for aftaler om vederlag, der indgås, forlænges eller ændres efter den ordinære generalforsamling den 25. marts 2021.

Punkt 8.6: Ændring af vedtægterne

Punkt 8.6(a): Virtuelle generalforsamlinger

I 2020 betød restriktioner for forsamlinger, der blev pålagt af myndighederne for at begrænse spredningen af COVID-19, at aktionærernes muligheder for at deltage i den ordinære generalforsamling i marts 2020 blev forringet. For at understøtte aktionærernes muligheder for at deltage i og stemme ved Novo Nordisks fremtidige generalforsamlinger – uanset potentielle hindringer for fysisk deltagelse – foreslår bestyrelsen, at generalforsamlingen bemyndiger bestyrelsen til at beslutte, om fremtidige generalforsamlinger skal afholdes ved fysisk fremmøde, virtuelt eller som en kombination af virtuelt og fysisk fremmøde. Derfor foreslår bestyrelsen, at der tilføjes et nyt pkt. 6.3 til vedtægterne med følgende ordlyd:

"Bestyrelsen er bemyndiget til at beslutte, når den finder det hensigtsmæssigt, at generalforsamlingen afholdes som delvis elektronisk eller fuldstændig elektronisk generalforsamling, forudsat at generalforsamlingen kan afvikles på betryggende vis, og at lovgivningens øvrige krav til en delvis elektronisk eller fuldstændig elektronisk generalforsamling opfyldes. Aktionærer vil have mulighed for at deltage, ytre sig og stemme via elektroniske løsninger. Aktionærer, som deltager i generalforsamlingen, afholder deres egne udgifter forbundet med deltagelsen. Detaljerede oplysninger om fremgangsmåden for tilmelding og deltagelse gøres tilgængelig på selskabets hjemmeside, novonordisk.com."

Punkt 8.6(b): Sprog i dokumenter udarbejdet til generalforsamlinger

I henhold til pkt. 7.5 i de nuværende vedtægter skal alle dokumenter udarbejdet til generalforsamlingens brug foreligge på både dansk og engelsk. Det foreslås, at bestyrelsen skal have mulighed for at beslutte, at nogle eller alle dokumenter udarbejdet til generalforsamlingens

brug i forbindelse med eller efter generalforsamlingen kun skal foreligge på engelsk i den udstrækning, lovgivningen tillader det, men med mulighed for, at de også udarbejdes på dansk. Det er i overensstemmelse med den fleksibilitet, der allerede er i vedtægterne med hensyn til årsrapporter og selskabsmeddelelser. Engelsk er Novo Nordisks koncernsprog, og vederlagsrapporter udarbejdes kun på engelsk. Bestyrelsen foreslår, at pkt. 7.5 ændres til at lyde:

“Generalforsamlingen skal afholdes på engelsk. Simultantolkning til og fra dansk skal tilbydes alle deltagere. Alle dokumenter udarbejdet til generalforsamlingens brug i forbindelse med eller efter generalforsamlingen skal – i den udstrækning lovgivningen tillader – foreligge på engelsk og tillige på dansk, såfremt bestyrelsen måtte beslutte det.”

Punkt 8.6(c): Stemmedifferentiering

Novo Nordisk A/S har et sponsoreret program for American Depository Receipts (ADR'er), hvor JPMorgan Chase Bank, N.A. fungerer som depositar. Indehavere af ADR'er kan have forskellige præferencer, når det drejer sig om afgivning af stemmer på de aktier i Novo Nordisk A/S, der er underliggende for deres ADR'er. For at sikre og understøtte at individuelle stemmepreferencer hos indehavere af ADR'er kan afgives af depositaren og medtages i afstemningsresultaterne på generalforsamlinger, foreslår bestyrelsen, at der tilføjes et nyt pkt. 8.6 med følgende ordlyd:

“En person, der er registreret i selskabets ejerbog som aktionær og som i sin erhvervmæssige egenskab optræder på vegne af andre fysiske eller juridiske personer, herunder indehavere af American Depository Shares repræsenterende aktier i selskabet, har ret til at udøve stemmerettigheder på en måde, der ikke er identisk for alle disse aktier.”

Punkt 8.7: Forslag fra aktionærer

Punkt 8.7(a): Forslag stillet af aktionæren Kritiske Aktionærer vedrørende udarbejdelse af en plan for ændring af ejerskabet

Forslag til generalforsamlingen, stillet af Kritiske Aktionærer:
“Bestyrelsen for Novo Nordisk skal sammen med Novo Nordisk Foundation lave en plan for hvordan ejerskabet bliver uden private aktionærer (gennem fortsat opkøb af aktier)

således at selskabet med tiden ikke skal udbetale udbytter til private aktionærer og ikke skal styre virksomheden ud fra at gavne udbytte til fremmede investorer, men alene kan bruge selskabets overskud til at udvikle og producere vacciner og så vidt muligt sætte priserne for forbrugerne ned.

Begrundelse: Novo Nordisk har i 2020 et overskud på over 40 mia. kr. Af overskuddet foreslås udbetalt 50 %, over 20 mia. kr., penge, der ellers kunne være brugt til fordel for sundhedsmæssige formål. Novo Nordisk har på ingen måde brug for at være børsnoteret og bør derfor, gennem øget opkøb af aktier arbejde for at blive fri af børsen. I takt hermed kan udbetalingen af udbytter sænkes.”

Bestyrelsens bemærkninger:

Bestyrelsen støtter ikke forslaget. Bestyrelsen finder det gavnligt for selskabet at have flere aktionærer, og at selskabets aktier er optaget til handel på både Nasdaq Copenhagen og New York Stock Exchange. Novo Nordisk værdsætter interaktionen og de mangfoldige perspektiver, som såvel hovedaktionæren som andre aktionærer bibringer. At være børsnoteret og have mange forskellige aktionærer giver tillige selskabet fleksibiliteten til at rejse kapital i fremtiden, måtte det blive nødvendigt for at finansiere yderligere forsknings- og udviklingsaktiviteter (R&D), mulige opkøb, osv.

Yderligere oplysninger

Majoritetskrav

Forslagene i dagsordenens punkt 8.1, 8.3(a), 8.3(b), 8.6(a) og 8.6(c) kan kun tiltrædes, såfremt mindst 2/3 af det samlede antal stemmer i selskabet er repræsenteret på generalforsamlingen, og mindst 2/3 af såvel de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede aktiekapital stemmer for forslagene, jf. vedtægternes pkt. 9.2 og 9.3.

Alle andre forslag på dagsordenen kan besluttes ved simpelt stemmeflertal, jf. vedtægternes pkt. 9.1. Punkt 4 fremlægges til vejledende afstemning.

Aktiekapital og registreringsdato

Selskabets nuværende aktiekapital udgør 470.000.000 kr., hvoraf 107.487.200 kr. er A-aktier og 362.512.800 kr. er B-aktier.

Hvert A-aktiebeløb på 0,01 kr. giver 10 stemmer, og hvert B-aktiebeløb på 0,01 kr. giver 1 stemme.

Registreringsdatoen er torsdag den 18. marts 2021.

Deltagelse og stemmerettigheder

Enhver, der er registreret som aktionær i ejerbogen på registreringsdatoen ved dagens udløb, torsdag den 18. marts 2021, eller som har anmodet om at blive registreret inden registreringsdatoen ved dagens udløb, er berettiget til at deltage i og stemme på den ordinære generalforsamling. Deltagelse og stemmerettigheder fastlægges på baggrund af det antal aktier, som hver aktionær ifølge ejerbogen besidder på registreringsdatoen ved dagens udløb, samt eventuelle meddelelser, som selskabet har modtaget på det tidspunkt med henblik på registrering i ejerbogen, men som endnu ikke er indført i ejerbogen.

Aktionærerne har forskellige muligheder for at deltage i og følge den ordinære generalforsamling. Yderligere oplysninger om afstemning og afgivelse af fuldmagt på forhånd, mulighed for at stille spørgsmål på forhånd, deltage virtuelt og om, hvordan webcast af den ordinære generalforsamling kan ses, findes nedenfor.

Afgivelse af stemme på forhånd – afgivelse af fuldmagt eller brevstemme

Fra aktionærer, der er forhindret i at deltage virtuelt i generalforsamlingen, og aktionærer, der ønsker at stemme på forhånd, modtager bestyrelsen gerne en fuldmagt eller brevstemme for at blive bekendt med aktionærernes stillingtagen til dagsordenens forskellige punkter samt for at sikre, at quorum-kravet overholdes.

Afgivelse af fuldmagt:

Aktionærerne kan give fuldmagt til en navngiven tredjemand eller til bestyrelsen. Fuldmagter skal være indsendt senest fredag den 19. marts ved dagens udløb.

Afgivelse af stemmefuldmagt kan ske på følgende måder:

- via Novo Nordisks InvestorPortal. Det kræver NemID eller brugernavn og password at logge på InvestorPortal. InvestorPortal kan tilgås via Novo Nordisks hjemmeside www.novonordisk.com/investors/investor-portal-and-SHARE-magazine.html eller via Computershare A/S' hjemmeside www.Computershare.dk, eller
- ved at downloade en fuldmagtsformular via novonordisk.com/AGM. Printe formularen ud, udfylde, underskrive og indsende den pr. e-mail til gf@computershare.dk eller med almindelig post til Computershare A/S, Lottenborgvej 26, 2800 Kgs. Lyngby.

Yderligere oplysninger kan findes på novonordisk.com/AGM.

Afgivelse af brevstemme:

Aktionærer kan afgive brevstemme:

- via Novo Nordisks InvestorPortal. Det kræver NemID eller brugernavn og password at logge på InvestorPortal. InvestorPortal kan tilgås via Novo Nordisks hjemmeside www.novonordisk.com/investors/investor-portal-and-SHARE-magazine.html eller via Computershare A/S' hjemmeside: www.Computershare.dk, eller
- ved at downloade en brevstemmeformular via novonordisk.com/AGM. Printe formularen ud, udfylde, underskrive og indsende den pr. e-mail til gf@computershare.dk eller med almindelig post til Computershare A/S, Lottenborgvej 26, 2800 Kgs. Lyngby.

Brevstemmer skal være modtaget af selskabet senest onsdag den 24. marts 2021 kl. 12.00.

Sådan kan aktionærene stille spørgsmål på forhånd

Aktionærene kan stille spørgsmål inden den ordinære generalforsamling.

- Spørgsmål vedrørende deltagelse, adgangskort, InvestorPortalen, hvordan/hvornår/hvortil fuldmagter og brevstemmer skal indsendes, hvordan LUMI AGM bruges, navnenotering af aktier og andre tekniske spørgsmål vedrørende den ordinære generalforsamling rettes til Computershare A/S pr. e-mail på gf@computershare.dk eller pr. telefon på 45 46 09 97 på hverdage mellem kl. 9.00 og 15.00.
- Aktionærer, der har spørgsmål vedrørende punkterne på dagsordenen eller om Novo Nordisk generelt, bedes e-maile spørgsmålene på forhånd til AGmeeting@novonordisk.com. Af praktiske årsager bedes aktionærene indsende eventuelle skriftlige spørgsmål senest onsdag den 24. marts 2021 kl. 12.00. Spørgsmålene vil så vidt muligt blive besvaret skriftligt inden den ordinære generalforsamling. Et referat af spørgsmål og svar vil blive offentliggjort på vores hjemmeside novonordisk.com/AGM.

Sådan kan aktionærene deltage – virtuel deltagelse eller følge generalforsamlingen via webcast

Novo Nordisks aktionærer kan deltage i eller følge generalforsamlingen på to måder:

- Virtuel deltagelse via PC eller smartphone/tablet. Det omfatter mulighed for at følge en transmission af generalforsamlingen, stemme, ytre sig og stille skriftlige spørgsmål.
- Følge generalforsamlingen via webcast på Novo Nordisks hjemmeside. Med webcast er der ikke mulighed for at stemme, ytre sig eller stille spørgsmål på selve generalforsamlingen. I stedet opfordres aktionærene til at afgive deres stemme og stille spørgsmål inden generalforsamlingen som beskrevet ovenfor.

Brevstemmer skal være modtaget af selskabet senest onsdag den 24. marts 2021 kl. 12.00.

Virtuel deltagelse

For at deltage virtuelt i generalforsamlingen skal aktionærene tilmelde sig ved at rekvirere et adgangskort senest fredag den 19. marts 2021 ved dagens udløb. Der henvises til afsnittet "Adgangskort" nedenfor.

Virtuel deltagelse foregår via en applikation kaldet LUMI AGM, der kan tilgås via webbrowser. Aktionærer, der deltager virtuelt, skal sørge for at have en PC/smartphone/tablet med en webbrowser installeret samt tilstrækkelig og fungerende internetadgang på tidspunktet for generalforsamlingens afholdelse. Der er mulighed for at følge en live transmission af generalforsamlingen, ytre sig/stille skriftlige spørgsmål og stemme via LUMI AGM.

Minimumssystemkravene er: Den nyeste version af Google Chrome, Safari, Internet Explorer 11, Microsoft Edge eller Firefox-webbrowser. Internet Explorer 10 understøtter ikke LUMI AGM.

Grundet COVID-19 afholdes generalforsamlingen som en fuldstændig elektronisk (virtuel) generalforsamling uden mulighed for fysisk fremmøde.

Webcast:

Aktionærene kan følge generalforsamlingen via live webcast i en dansk og engelsk version på selskabets hjemmeside novonordisk.com. En optagelse af webcast'en vil også blive lagt ud på selskabets hjemmeside efter generalforsamlingen.

Webcast er tilgængelig for offentligheden og kræver ikke adgangskort.

Adgangskort

Virtuel deltagelse i den ordinære generalforsamling kræver adgangskort. Adgangskort udstedes elektronisk og kan rekvireres:

- via Novo Nordisks InvestorPortal. Det kræver NemID eller brugernavn og password at logge på InvestorPortal. InvestorPortal kan tilgås via Novo Nordisks hjemmeside www.novonordisk.com/investors/investor-portal-and-SHARE-magazine.html eller via Computershare A/S' hjemmeside: www.Computershare.dk, eller
- ved at kontakte Computershare A/S pr. telefon på 45 46 09 97 på hverdage mellem kl. 9.00 og 15.00 eller via e-mail: gf@computershare.dk.

Adgangskort sendes til aktionærens e-mailadresse, der er angivet på InvestorPortal ved tilmeldingen, og vil have et link til brugervejledningen til LUMI AGM-applikationen. Adgangskort og login-oplysninger til LUMI AGM til rådgivere/ledsagere sendes også til aktionærens e-mailadresse, men ikke sammen med aktionærens adgangskort og login-oplysninger. Bemærk, at adgangskort ikke sendes med almindelig post. Det kræver ikke adgangskort at se webcast. Yderligere oplysninger kan findes på novonordisk.com/AGM.

Sprog

Repræsentanter for selskabet samt dirigenten vil holde deres indlæg på engelsk. Aktionærer, der deltager virtuelt via LUMI AGM-applikationen, har mulighed for at vælge, om de vil skrive spørgsmål og ytre sig på dansk eller engelsk.

Under generalforsamlingen vil der være mulighed for simultantolkning fra engelsk til dansk og fra dansk til engelsk. Der er således mulighed for at vælge dansk eller engelsk ved virtuel deltagelse via LUMI AGM-applikationen, eller når webcast-optagelsen ses på vores hjemmeside novonordisk.com.

Information på novonordisk.com

Følgende oplysninger findes på novonordisk.com/AGM til og med datoen for den ordinære generalforsamling:

- Indkaldelse til ordinær generalforsamling, herunder dagsordenen og de fuldstændige forslag og en beskrivelse af de indstillede bestyrelseskandidater (bilag),
- Det samlede antal aktier og stemmerettigheder på datoen for indkaldelse til den ordinære generalforsamling,
- Den reviderede årsrapport for 2020,

- Vederlagsrapporten for 2020,
- Den foreslåede reviderede vederlagspolitik,
- De foreslåede reviderede vedtægter,
- Fuldmagts- og brevstemmeformularen,
- Tilmeldingsformularen,
- Resumé af eventuelle spørgsmål fra aktionæerne og svar fra Novo Nordisk og
- Brugervejledning til LUMI AGM-applikationen.

Udbytte

Udbytte som godkendt på den ordinære generalforsamling vil blive udbetalt til aktionæerne via VP Securities A/S efter fradrag af eventuel udbytteskat.

Yderligere oplysninger om udbytte findes i årsrapporten for 2020 under 'Shares and capital structure'.

Elektronisk kommunikation

Fra og med 1. januar 2021 udsender Novo Nordisk ikke længere indkaldelser til generalforsamlinger på papir. Det er muligt at få tilsendt årsrapporter, nyhedsbrevet 'Share' og indkaldelser til generalforsamlinger og aktionærmøder elektronisk med e-mail fra Novo Nordisk, hvis man registrerer sin e-mailadresse på InvestorPortal via linket www.novonordisk.com/investors/investor-portal-and-SHARE-magazine.html.

Behandling af personoplysninger

Oplysninger om, hvordan Novo Nordisk behandler dine personoplysninger som aktionær, kan findes i selskabets information om brug af persondata: www.novonordisk.com/content/dam/nncorp/global/en/investors/pdfs/20180716_GDPR_notification_to_shareholders.pdf og via www.novonordisk.com/AGM.

Med venlig hilsen
Novo Nordisk A/S
Bestyrelsen

Bilag

Bestyrelseskandidater

Generelle betragtninger

Bestyrelsens hovedfokus er på koncernstrategi, tilsyn, organisation og god selskabsledelse, der skal bidrage til at varetage virksomhedens langsigtede interesser. Det omfatter også virksomhedens formål og bæredygtighed, herunder ESG.

Alle generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal vælges eller genvælges hvert år for en etårig periode, og bestyrelsesmedlemmerne blev senest valgt på den ordinære generalforsamling i marts 2020. Valgperioden for hvert bestyrelsesmedlem udløber derfor på den ordinære generalforsamling i marts 2021.

Novo Nordisk A/S' bestyrelse søges sammensat af personer, som tilsammen på bedst mulig vis kan varetage selskabets og aktionærernes interesser med behørig respekt for hensynet til selskabets øvrige interessenter. Bestyrelsen har fastlagt ambitionen for bestyrelsens sammensætning i bestyrelsens kompetenceprofil. Kompetenceprofilen kan ses på <https://www.novonordisk.com/about/board-of-directors.html>.

Bestyrelsen har etableret et nomineringsudvalg bestående af fire medlemmer, som er valgt af bestyrelsen blandt dens medlemmer. Nomineringsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning, nominering af kandidater til bestyrelsen og bestyrelsesudvalg, god selskabsledelse i virksomheden samt andre opgaver på ad hoc-basis som specifikt besluttet af bestyrelsen.

Når nomineringsudvalget fremlægger forslag til kandidater til bestyrelsen, tager nomineringsudvalget f.eks. balancen mellem fornyelse og kontinuitet, ønskede kompetencer og erfaring, de individuelle bestyrelsesmedlemmers indsats, mangfoldighedsambitionen samt uafhængighed i betragtning.

Det er bestyrelsens vurdering, at den med den foreslåede sammensætning af bestyrelsen vil kunne varetage sine opgaver.

I kompetenceprofilen for bestyrelsesmedlemmerne har bestyrelsen fastlagt, at bestyrelsesmedlemmerne skal besidde integritet, ansvarlighed, fairness, finansiell indsigt, engagement og innovationslyst for at sikre fortsat efterlevelse af Novo Nordisk Way.

Desuden skal følgende kompetencer og erfaring være repræsenteret i bestyrelsen: global virksomhedsledelse, strategiske operationer og god selskabsledelse, lægemiddelindustri og markedsadgang, forskning og udvikling, teknologi og digitalisering, M&A og adgang til ekstern innovation, medarbejderledelse og forandringsledelse samt finans og regnskab, jf. de enkelte bestyrelsesmedlemmers biografi.

Kompetencer og erfaring, der skal være repræsenteret i bestyrelsen (gælder kun generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer)



En detaljeret beskrivelse af bestyrelsens kompetencekriterier kan findes i bestyrelsens kompetenceprofil. Såfremt alle de foreslåede kandidater vælges til bestyrelsen, vil bestyrelsen tilsammen besidde de ønskede kompetencer og den ønskede erfaring.

Mangfoldighed

I december 2020 fornyede bestyrelsen sin mangfoldighedsambition. Det er målet, at bestyrelsen i 2024 består af mindst to generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer af nordisk nationalitet og to af anden nationalitet end nordisk og mindst tre generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer af hvert køn. Med de foreslåede kandidater vil bestyrelsen bestå af tre nordiske generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer og fem ikke-nordiske medlemmer. Heraf er to af bestyrelsesmedlemmerne kvinder og seks er mænd. Det betyder, at bestyrelsen opfylder sin ambition med hensyn til nationalitet, men ikke med hensyn til køn.

Nomineringsudvalget har forestået udvælgelsesprocessen med hjælp fra et executive search firma. Der blev fundet flere egnede kandidater. Det var et krav i processen, at der blev taget hensyn til mangfoldighed med hensyn til f.eks. erfaring, baggrund og køn. Den bedst egnede kandidat var i sidste ende en dansk mand. Bestyrelsen mener, at mangfoldighed med hensyn til køn og nationalitet fortsat er vigtig og vil forsætte arbejdet med at sikre den ønskede mangfoldighed i bestyrelsen.

Uafhængighed

Det er Novo Nordisks ambition, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal være uafhængige i overensstemmelse med Anbefalinger for god Selskabsledelse.

Endvidere er det ønskeligt at have et antal bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer hovedaktionæren, for at sikre, at Novo Nordisk og den kontrollerende aktionær har en fælles vision og fælles mål. Men for at få et eksternt perspektiv på Novo Nordisks forretning er det også ønskeligt at have et antal bestyrelsesmedlemmer, der ikke repræsenterer hovedaktionæren.

Tre af de foreslåede kandidater, Jeppe Christiansen, Kasim Kutay og Henrik Poulsen anses ikke for at være uafhængige af selskabet, idet Jeppe Christiansen har en bestyrelsespost i Novo Holdings A/S, Kasim Kutay er administrerende

direktør i Novo Holdings A/S, og Henrik Poulsen er indstillet som kandidat til bestyrelsen for Novo Holdings A/S, der er selskabets hovedaktionær. Såfremt alle de foreslåede kandidater vælges til bestyrelsen, vil bestyrelsen leve op til ambitionen om at have et antal bestyrelsesmedlemmer, der repræsenterer hovedaktionæren, og om at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer skal være uafhængige.

Med de foreslåede kandidater vil bestyrelsen endvidere kunne udpege medlemmer til revisionsudvalget, som opfylder uafhængighedskriterierne fastsat af det amerikanske børstilsyn (SEC) samt kriterierne i henhold til Lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder (revisorloven).

De enkelte kandidater

Helge Lund

Bestyrelsesformand
Formand for nomineringsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2017 (se nedenfor)
Senest genvalgt i 2020
Formand siden 2018
Medlem af nomineringsudvalget siden 2018

Uafhængig



Ledelseshverv:

Driftsrådgiver for Clayton Dubilier & Rice, USA. Formand for bestyrelsen i BP p.l.c., Storbritannien, og Inkerman Holding AS, Norge. Medlem af bestyrelsen hos P/F Tjaldur, Færøerne, og Belron SA, Luxembourg. Medlem af bestyrelsen hos International Crisis Group.

Tidligere ansættelser:

Helge Lund var administrerende direktør i det globale olie- og gasselskab BG Group plc, Storbritannien, fra 2015 til 2016, hvor selskabet blev købt af Shell. Inden da var Helge Lund fra 2004 til 2014 administrerende direktør i Equinor ASA (tidligere Statoil ASA), Norge. Fra 2002 til 2004 var Helge Lund administrerende direktør i Aker Kvaerner ASA, Norge, et industrikonglomerat med aktiviteter indenfor olie og gas, ingeniør- og anlægsvirksomhed, pulp og papir samt skibsbyggeri. Forinden havde Helge Lund ligeledes ledende stillinger i Aker RGI ASA, Norge, et industrielt holdingselskab, og Hafslund Nycomed, Norge, en industrikoncern med aktiviteter indenfor lægemidler og energi.

Fra 2014 til 2015 var Helge Lund bestyrelsesmedlem i Novo Nordisk A/S.

Særlige kompetencer:

Omfattende ledelses- og bestyrelsesmæssig baggrund i store, multinationale virksomheder samt væsentligt finansielt kendskab.

Uddannelse:

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

Helge Lund er norsk statsborger, født oktober 1962.

Jeppe Christiansen

Næstformand for bestyrelsen
Formand for vederlagsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2013
Senest genvalgt i 2020
Næstformand siden 2013
Formand for vederlagsudvalget siden 2017 (medlem siden 2015)

Ikke uafhængig



Ledelseshverv:

Administrerende direktør for Fondsmæglerselskabet Maj Invest Holding A/S og medlem af bestyrelsen og/eller direktør for to helejede datterselskaber af dette selskab, begge i Danmark.

Formand for bestyrelsen for Haldor Topsøe A/S og Emlika Holding ApS og medlem af bestyrelsen for to helejede datterselskaber af sidstnævnte selskab og formand for bestyrelsen for JEK Holding ApS. Medlem af bestyrelserne for Novo Holdings A/S og KIRKBI A/S, Pluto Naturfonden og Randers Regnskov, alle i Danmark. Medlem af bestyrelsen for BellaBeat Inc., USA. Direktionsmedlem i Det Kgl. Vajsenhus, Danmark. Adjungeret professor i finansiering, Institut for finansiering, Copenhagen Business School (CBS), Danmark.

Tidligere ansættelser:

Jeppe Christiansen var administrerende direktør for Lønmodtagernes Dyrtidsfond fra 2005 til 2009. Forinden var Jeppe Christiansen direktør i Danske Bank fra 1999 til 2004 med ansvar for aktieinvesteringer og erhvervskunder. Fra 1988 til 1999 arbejdede Jeppe Christiansen for Lønmodtagernes Dyrtidsfond, først som fondschef og senere vicedirektør med ansvar for aktiehandel.

Særlige kompetencer:

Ledelsesmæssig baggrund og omfattende erfaring fra finanssektoren, navnlig vedrørende finans- og kapitalmarkedsforhold, samt indsigt i investorrelaterede anliggender.

Uddannelse:

1985 Cand.polit., Københavns Universitet.

Jeppe Christiansen er dansk statsborger, født november 1959.

Laurence Debroux

Bestyrelsesmedlem
Medlem af revisionsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2019
Senest genvalgt i 2020
Medlem af revisionsudvalget siden 2019

Uafhængig

**Ledelseshverv:**

Koncernøkonomidirektør, direktionsmedlem, Heineken N.V., Holland.

Medlem af bestyrelsen i Exor N.V., Holland, og HEC Paris Business School, Frankrig.

Tidligere ansættelser:

Laurence Debroux var koncernøkonomidirektør, direktionsmedlem, i JCDecaux SA, Frankrig, fra 2010 til 2015. Fra 1996 til 2010 beklædte Laurence Debroux en række poster hos Sanofi Aventis (tidligere Sanofi SA), bl.a. som strategidirektør, økonomidirektør og viceøkonomidirektør. Forinden havde Laurence Debroux poster indenfor selskabsfinansiering i Elf Aquitaine, Frankrig, fra 1993 til 1996, som selskabsfinansieringsanalytiker for Merrill Lynch, Storbritannien, fra 1992 til 1993, og som forskningsanalytiker for Putnam, Hayes & Bartlett, USA, fra 1989 til 1990.

Særlige kompetencer:

Betydelig erfaring med finans- og regnskabspraksis, omfattende global erfaring indenfor lægemiddelindustrien og erfaring fra ledende stillinger i store internationale virksomheder.

Uddannelse:

1992 Kandidatuddannelse fra HEC Paris, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales, Frankrig.

Laurence Debroux er fransk statsborger, født juli 1969.

Andreas Fibig

Bestyrelsesmedlem
Medlem af revisionsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2018
Senest genvalgt i 2020
Medlem af revisionsudvalget siden 2018

Uafhængig

**Ledelseshverv:**

Formand for bestyrelsen og administrerende direktør for International Flavors & Fragrances Inc., USA.

Formand for bestyrelsen for German American Chamber of Commerce, USA. Medlem af Executive Committee i World Business Council for Sustainable Development.

Tidligere ansættelser:

Fra 2008 til 2014 var Andreas Fibig administrerende direktør og bestyrelsesformand i Bayer HealthCare Pharmaceuticals, en division i Bayer AG, Tyskland. Andreas Fibig havde tidligere flere stillinger med stadigt større ansvar i Pfizer, Inc., USA, bl.a. som direktør med ansvar for lægemiddelaktiviteterne i USA fra 2007 til 2008, og som administrerende direktør med ansvar for Latinamerika, Afrika og Mellemøsten fra 2003 til 2007. Inden da var han markedsdirektør i Pharmacia Corporation i Tyskland fra 2000 til 2003. Fra 1984 til 1999 havde Andreas Fibig en række ledende stillinger i Boehringer Ingelheim GmbH, Tyskland.

Særlige kompetencer:

Omfattende global erfaring fra biofarmaceutiske virksomheder, dybdegående viden om strategi, salg og marketing samt viden om, hvordan store internationale virksomheder arbejder.

Uddannelse:

1982 Uddannet i Marketing, Berlin School of Economics, Tyskland.

Andreas Fibig er tysk statsborger, født februar 1962.

Sylvie Grégoire

Bestyrelsesmedlem

Medlem af revisionsudvalget

Medlem af nomineringsudvalget

Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2015
 Senest genvalgt i 2020
 Medlem af revisionsudvalget siden 2015
 Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget siden 2017
 Medlem af nomineringsudvalget siden 2018
 Uafhængig

Ledelseshverv:

Arbejdende bestyrelsesformand for EIP Pharma, Inc., USA.

Bestyrelsesmedlem i Perkin Elmer Inc., USA.

Tidligere ansættelser:

Sylvie Grégoire er tidligere direktør i Human Genetic Therapies Shire PLC, USA og Schweiz (2007-2013). Forinden var hun arbejdende bestyrelsesformand for IDM Pharma Inc., USA (2006 til 2007) samt administrerende direktør for GlycoFi Inc., USA (2003 til 2004). Fra 1995 til 2003 beklædte Sylvie Grégoire en række forskellige ledende stillinger i Biogen, Inc., i Frankrig og USA, senest som direktør for Technical Operations. Inden da var Sylvie Grégoire i otte år ansat hos Merck and Co, afdelingen for klinisk forskning og regulatory affairs i Canada, USA og Belgien.

Særlige kompetencer:

Omfattende viden om regulatoriske forhold i USA og EU, hvor hun har erfaring fra alle faser af et produkts livscyklus, fra opdagelse, registrering og prælancering til livscyklusstyring, når produktet er på markedet. Derudover har Sylvie Grégoire viden om finansielle forhold, herunder forretningsmæssigt driftsansvar.

Uddannelse:

1986 Doktor i farmaci, State University of NY, Buffalo, USA.

1984 BA in farmaci, Laval University, Canada.

1980 Science College degree, Séminaire de Sherbrooke, Canada.

Sylvie Grégoire er både canadisk og amerikansk statsborger, født november 1961.

Kasim Kutay

Bestyrelsesmedlem

Medlem af nomineringsudvalget

Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2017
 Senest genvalgt i 2020
 Medlem af nomineringsudvalget siden 2017
 Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget siden 2020

Ikke uafhængig

Ledelseshverv:

Administrerende direktør for Novo Holdings A/S, Danmark.

Medlem af bestyrelsen i Novozymes A/S, Danmark, Evotec SE, Tyskland, og Life Sciences Advisory Board of Gimv NV, Belgien.

Tidligere ansættelser:

Fra 2009 til 2016 var Kasim Kutay administrerende direktør, meddirektør for Europa og medlem af Global Management Committee i Moelis & Co., Storbritannien. Fra 2007 til 2009 var Kasim Kutay administrerende direktør og direktør for Financial Solutions Group i SUN Group, Storbritannien. Fra 1989 til 2007 beklædte Kasim Kutay en række poster hos Morgan Stanley, Storbritannien, herunder formand for European Healthcare Group. Kasim Kutay var medlem af fondsbestyrelsen i Northwick Park Institute for Medical Research, Storbritannien, fra 2005 til 2016. Kasim Kutay var medlem af bestyrelsen fra 2006 til 2011 og af investeringsudvalget fra 2011 til 2016 i School of Oriental and African Studies (SOAS), Storbritannien.

Særlige kompetencer:

Omfattende erfaring som life science-investor. Kasim Kutay forvalter en investeringsfond, der investerer i life science-virksomheder på alle udviklingsstadier, herunder venture- og vækstfasen og de udviklede faser. Omfattende erfaring som finansiell rådgiver for lægemiddel- og biotekindustrien samt industrien for medicinsk udstyr. Kasim Kutay har endvidere rådgivet lægemiddelvirksomheder på international basis, herunder virksomheder hjemmehørende i Europa, USA, Japan og Indien.

Uddannelse:

1987 MSc i økonomi, London School of Economics, Storbritannien.

1986 BSc i økonomi, London School of Economics, Storbritannien.

Kasim Kutay er britisk statsborger, født maj 1965.

Martin Mackay

Bestyrelsesmedlem

Formand for forsknings- og udviklingsudvalget



Valgt første gang til bestyrelsen i 2018
Senest genvalgt i 2020
Formand for forsknings- og udviklingsudvalget siden 2018

Uafhængig

**Ledelseshverv:**

Medstifter af, bestyrelsesformand og administrerende direktør for Rallybio LLC, USA.

Seniorrådgiver for New Leaf Venture Partners, LLC, USA.

Medlem af bestyrelsen og formand for Science and Technology Committee i Charles River Laboratories International, Inc., USA.

Medlem af bestyrelsen for 5:01 Acquisition Corporation, USA.

Tidligere ansættelser:

Fra 2010 til 2013 var Martin Mackay direktør med ansvar for global forskning og udvikling i AstraZeneca plc., Storbritannien. Forinden beklædte Martin Mackay fra 1995 til 2010 en række poster hos Pfizer, Inc., USA, bl.a. som koncerndirektør indenfor forskning og udvikling. Martin Mackay var gæsteproffesor ved institut for farmaci på King's College, London (1998-2006), og ved institut for biomedicin på University of Lincoln, Storbritannien (1998-2014). Forinden var han fra 1986 til 1995 leder af en række forskellige afdelinger i Ciba-Geigy Pharmaceuticals, Storbritannien og Schweiz. Fra 1983 til 1986 arbejdede han som forskningsstipendiat ved institut for molekylær biologi på University of Edinburgh, Storbritannien, og fra 1979 til 1980 som mikrobiolog ved Chemotherapeutic Research Center i Beecham Pharmaceuticals, Storbritannien.

Særlige kompetencer:

Leder indenfor forskning og udvikling med omfattende erfaring med opbygning af pipeline, opkøb af produkter og håndtering af porteføljer på projekter i både indledende og sene stadier i store internationale lægemiddelvirksomheder.

Uddannelse:

1984 Doktorgrad/ph.d., University of Edinburgh, Storbritannien.

1979 BSc (First Class Honours) i mikrobiologi, Heriot-Watt University, Edinburgh, Storbritannien.

Martin Mackay er amerikansk statsborger, født april 1956.

Henrik Poulsen

Foreslås valgt som bestyrelsesmedlem



Valgt første gang til bestyrelsen i 2021

Ikke uafhængig

**Ledelseshverv:**

Seniorrådgiver for A.P. Møller Holding A/S, Danmark. Medlem af tilsynsrådet i Bertelsmann SE & Co. KGaA, Tyskland.

Næstformand for bestyrelsen i ISS A/S, Danmark. Kandidat som nyt medlem af bestyrelsen i henholdsvis Novo Holdings A/S og Ørsted A/S og som næstformand for bestyrelsen i Carlsberg A/S i marts 2021, alle i Danmark. Næstformand for bestyrelsen i Kinnevik AB, Sverige (genopstiller ikke ved generalforsamlingen i 2021).

Tidligere ansættelser:

Henrik Poulsen var adm. direktør og koncernchef i Ørsted A/S, Danmark, der er globalt førende indenfor vedvarende energi, i perioden 2012-2020. Før da var Henrik Poulsen adm. direktør og koncernchef i televirksomheden TDC A/S, Danmark. Fra 2007-2008 var han Operating Executive for Kohlberg Kravis Roberts & Co. i Storbritannien, og inden da havde han ledelsesroller i LEGO Koncernen, Danmark, i perioden 1999-2006.

Særlige kompetencer:

Omfattende ledelses- og bestyrelsesmæssig erfaring i store, internationale virksomheder, væsentligt finansielt kendskab og dybdegående viden om strategi, transformation, innovation og M&A.

Uddannelse:

1994 Cand. merc. i finansiering og regnskab, Aarhus BSS, Danmark.

1991 BA i International Business, Aarhus BSS, Danmark.

Henrik Poulsen er dansk statsborger, født september 1967.

Medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer

Mette Bøjer Jensen

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)
Medlem af nomineringsudvalget



Valgt første gang til
bestyrelsen i 2018
Medlem af nominerings-
udvalget siden 2018

Ledelseshverv:

Specialist indenfor Wash & Sterilisation i Product Supply,
Novo Nordisk A/S.

Uddannelse:

2010 HD i erhvervsøkonomi (strategisk ledelse og
virksomhedsudvikling), CBS, Danmark.
2001 Civilingeniør, bioteknologi, Aalborg Universitet, Danmark.

Mette Bøjer Jensen er dansk statsborger, født december 1975.

Thomas Rantzau

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)
Medlem af forsknings- og udviklingsudvalget



Valgt første gang til
bestyrelsen i 2018
Medlem af forsknings- og
udviklingsudvalget siden
2018

Ledelseshverv:

Områdespecialist i Product Supply, Novo Nordisk A/S.

Uddannelse:

2003 Uddannelse i levnedsmiddelteknologi fra DTU, Danmark.
1992 Diplom som mejeritekniker.

Thomas Rantzau er dansk statsborger, født marts 1972.

Anne Marie Kverneland

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)
Medlem af vederlagsudvalget



Valgt første gang til
bestyrelsen i 2000
Senest genvalgt i 2018
Medlem af vederlags-
udvalget siden 2017

Ledelseshverv:

Laborant og fuldtidstillidsrepræsentant, Novo Nordisk A/S.
Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk Fonden siden
2014.

Uddannelse:

1980 Bioanalytiker (laborant), Rigshospitalet, Danmark.

Anne Marie Kverneland er dansk statsborger, født juli 1956.

Stig Strøbæk

Bestyrelsesmedlem (medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem)
Medlem af revisionsudvalget



Valgt første gang til
bestyrelsen i 1998
Senest genvalgt i 2018
Medlem af revisionsudvalget
siden 2013

Ledelseshverv:

Elektriker og fuldtidstillidsrepræsentant, Novo Nordisk A/S.

Uddannelse:

2003 Diplom i videreuddannelse for bestyrelsesmedlemmer,
Lønmodtagernes Dyrtidsfond.
1984 Elektriker.

Stig Strøbæk dansk statsborger, født januar 1964.