

Novo Nordisk Årsskrift 2019

Indhold

Ledelsesberetning

Introduktion til Novo Nordisk

- 01 Brev fra bestyrelsesformanden
- 02 Brev fra den administrerende direktør
- 04 Novo Nordisk kort fortalt
- 06 Hoved- og nøgletal

Vores forretning 2019

- 08 At drive en bæredygtig forretning
- 11 Innovative behandlinger og løsninger på medicinske behov
- 14 Oversigt over udviklingsprojekter
- 16 International Operations: Vi skaber en bæredygtig platform for hurtigere vækst
- 18 North America Operations: Klar til vækst i et udfordrende forretningsmiljø
- 20 Resultater i 2019 og forventninger til 2020

Risikostyring, aktier og ledelse

- 29 Risikostyring beskytter værdier
- 32 Aktier og kapitalstruktur
- 34 God selskabsledelse
- 38 Bestyrelsen
- 40 Koncerndirektionen

Uddrag af koncernregnskab og mere information

- 41 Resultatopgørelse
- 42 Pengestrømsopgørelse
- 43 Balance
- 44 Socialt koncernregnskab
- 44 Miljømæssigt koncernregnskab

- 45 Mere information
- 46 Produktoversigt

Roshni bor i Indien og elsker at gå skole. Hun er 12 år gammel og vil gerne uddanne sig til læge.

Roshni blev diagnosticeret med type 1-diabetes, da hun var fire år gammel. De første fire måneder var hårde. Det var svært at få styr på blod-sukkerniveauet. Herefter blev hun henvist til et hospital og optaget i Novo Nordisk's Changing Diabetes in Children program, som tilbyder gratis insulin, hjælp til at leve med diabetes og støtte til hende og hendes familie.

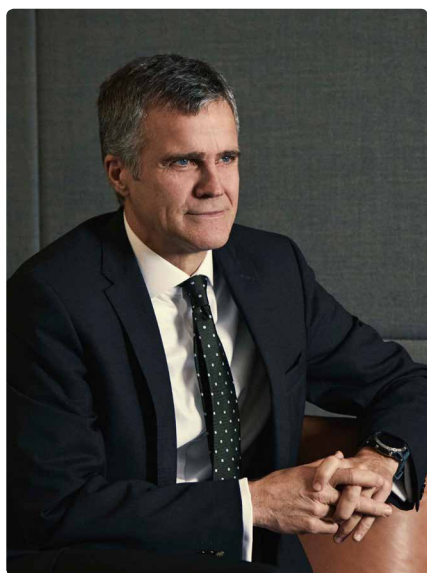
Patienten, der er afbildet på forsiden af dette årsskrift, har selv valgt at deltage, og alene for at give sin personlige mening til kende om de emner, der refereres til. De afspejler ikke nødvendigvis Novo Nordisk's synspunkter og holdninger. Hensigten med billedet er på ingen måde at kæde den afbildede person sammen med nogen form for promovning af Novo Nordisks produkter.

Alle referencer kan findes under 'Mere information'. Dette Årsskrift er en dansk oversættelse af ledelsesberetningen og uddrag af koncernregnskabet for 2019. Se yderligere detaljer under 'Mere information'.

Brev fra bestyrelsesformanden

Vi gør gode fremskridt

Novo Nordisk har gjort gode fremskridt i 2019. Vores teams har leveret vækst og afgørende nye produktlanceringer. Det har skabt en god platform for det næste årti og længere frem i tiden, mens vi fortsætter opbygningen af vores pipeline og gør fremskridt som en bæredygtig forretning.



→ Vores strategi virker. Selvom Novo Nordisks udfordringer ikke forsvinder – mange problemer som intensiveret konkurrence, adgang til sundhed og behandling til en pris, der er til at betale, og behovet for at styrke forskning og udvikling er mere presserende end nogensinde – har vi nu byggestenene til at tackle disse og andre udfordringer. Bestyrelsen er overbevist om, at Novo Nordisk er godt positioneret til at opfylde sit formål om at bekæmpe diabetes og andre alvorlige kroniske sygdomme og derved opnå rentabel vækst.

Sidste år fremlagde vi vores planer om at omprioritere ressourcer til de områder, der kan skabe størst vækst, strømline aktiviteterne og omdefinere forsknings- og udviklingsstrategien. Jeg er glad for at kunne sige, at ændringerne nu bærer frugt,

hvilket kan ses af accelerationen i salget i International Operations, genskabt vækst i Biopharm og en styrket pipeline, der har et stort potentiale til at levere behandling til udækkede medicinske behov.

Vi er klar over, at vi ikke udelukkende kan benytte os af interne forskningskompetencer til at fortsætte succesen, og derfor åbner vi vores forretning for strategiske partnerskaber. Novo Nordisks markedsstyrke og store ekspertise indenfor metaboliske sygdomme gør virksomheden til en attraktiv partner for innovative biotekvirksomheder. Det har gjort det muligt for os at indgå partnerskaber, som giver os adgang til lovende nye teknologier.

Som en stor virksomhed har Novo Nordisk også et stort ansvar. Samfundet forventer mere af virksomhederne, når det drejer sig om at være med til at løse udfordringer som f.eks. at knække kurven for diabetes, klimaforandringer og miljøforringelse. Jeg tror på, at Novo Nordisk med sit formål og engagement i en mere bæredygtig udvikling er klar til at tage udfordringen op.

Lægemedelindustrien står overfor en vigtig samfundsmæssig udfordring: Hvordan kan vi fortsætte med at innovere og forbedre behandlingsresultater og samtidig sikre, at så mange mennesker som muligt har adgang til vores produkter til overkommelige priser? Det spørgsmål er blevet diskuteret på alle bestyrelsesmøder, mens jeg har været formand, og jeg tror, at vores initiativer, der skal forbedre adgangen til behandling, udgør et reelt fremskridt, når det drejer sig om at løse dette dilemma. En anden vigtig

faktor er de store forebyggelsesprogrammer rettet mod svær overvægt og diabetes.

De beslutninger, der træffes af virksomheder som vores, kan være med til at forme fremtiden for kommende generationer, hvad enten det betyder at knække kurven for den globale diabetesepidemi eller minimere vores miljøaftryk – som også er et fokusområde for Novo Nordisk.

I det forgangne år har jeg besøgt vores kontorer i mange dele af verden. Jeg har mødt medarbejdere, der har fortalt mig, at det er meget motiverende at arbejde for en virksomhed, hvis mål er at forbedre sundhed og fremme bæredygtighed.

Indsigten fra disse møder samt de drøftelser, jeg har haft med patienter og med vores investorer, har bragt eksterne perspektiver ind i bestyrelseslokalet. Det, jeg har lært af møderne, er enkelt: Formålet kommer først, overskuddet er resultatet af formålet. Et klart formål og ambitioner om at bekæmpe sygdom og skabe værdi i samfundet, der ikke kun drejer sig om økonomiske resultater er en medvirkende årsag til, at vi kan tiltrække de mest talentfulde medarbejdere og dermed skabe innovation og gøre Novo Nordisk til en mere bæredygtig virksomhed.

I 2019 forlod to mangeårige kolleger, Jesper Brandgaard, koncerndirektør for Biopharm & Global Legal & Patents, og Lars Green, koncerndirektør for Business Services & Compliance, Novo Nordisk for at søge nye udfordringer. Jeg vil gerne takke dem begge for deres fantastiske indsats for virksomheden og rose dem for deres engagement og lederskab og for de resultater, de har opnået på vegne af Novo Nordisk.

Nye medlemmer af direktionen er blevet hentet ind udefra. Ludovic Helfgott blev ansat i april 2019 som koncerndirektør for Biopharm. Monique Carter, der blev ansat i Novo Nordisk i november 2018, blev forfremmet til koncerndirektør for People & Organisation i august 2019.

På bestyrelsens vegne vil jeg gerne sige tak til Novo Nordisks medarbejdere for deres store arbejdsindsats og engagement i 2019, til Lars Fruergaard Jørgensen og hans team for inspirerende lederskab og til vores aktionærer for deres fortsatte støtte. •

Helge Lund
Bestyrelsesformand

Brev fra den administrerende direktør

Nye strategiske aspirationer

Vores formål er at skabe forandring for at bekæmpe diabetes og andre alvorlige kroniske sygdomme. Det er en langsigtet opgave, og vi går benhårdt efter at nå vores mål. Vi bygger på vores ekspertise indenfor innovation og behandlingsfokus kombineret med kommerciel styrke til at levere fordele til de millioner af patienter, der er afhængige af vores produkter. Når vi har succes med det, vil vi være en bæredygtig forretning, der tilfører samfundet værdi og leverer rentabel vækst.



→ Vi er trådt ind i et nyt årti, og Novo Nordisk står stærkt. Vi har leveret et særdeles solidt regnskab for 2019, som afspejler en øget vækst i International Operations og bidraget fra lanceringen af Ozempic®, især i North America Operations.

Tre milepæle skal fremhæves: I USA nåede vi et stort videnskabeligt resultat med myndighedsgodkendelsen af Rybelsus®, der er verdens første og eneste GLP-1-medicin i tabletform, og tidlig feedback viser, at udsigterne er lovende. I januar 2020 blev Ozempic®, vores GLP-1-produkt til dosering én gang om ugen hos mennesker med type 2-diabetes, godkendt i USA til nedsættelse af kardiovaskulær risiko

hos mennesker med type 2-diabetes og konstateret hjertekarsygdom. Ozempic® er nu tilgængeligt i 26 lande og har opnået blockbuster-status i løbet af halvandet år.

Vi har introduceret strategiske aspirationer i fire kategorier med mellemsigtede mål, der sætter retningen for vores udvikling fremadrettet: Formål og bæredygtighed, innovation og behandlingsfokus, kommerciel eksekvering og finansielt. Jeg vil opfordre jer til også at se på virksomhedens resultater i dette holistiske perspektiv, for det er sådan, vi driver virksomheden. Disses aspirationer erstatter vores langsigtede finansielle mål. Vi står til ansvar for at skabe fremskridt indenfor hver af dem,

og på de følgende sider uddybes de nye aspirationer.

Vores væsentligste bidrag er at forske i og udvikle innovative biologiske lægemidler og gøre dem tilgængelige for patienter overalt i verden. I dag har vi 'best-in-class'-produkter indenfor alle de behandlingsområder, hvor vi er aktive, og ved udgangen af 2019 havde vores salgs- og markedsføringsteams leveret ikke mindre end 87 vellykkede produktlanceringer, der har gjort innovative behandlingsformer tilgængelige for mennesker med diabetes, svær overvægt, hæmofili og vækstforstyrrelser. Vi accelererer væksten i International Operations, hvor vi aspirerer til at øge det årlige salg med 6-10% frem mod 2025 fra et historisk niveau på 5-6%. I mellemtiden er vi i gang med at omstille vores amerikanske forretning, og vores ambition er, at ca. 70% af vores salg vil komme fra nye produkter i 2022. Det er også opmuntrende, at Biopharm har vist sig at være robust overfor disruptiv konkurrence og har opnået vækst indenfor produktsegmenterne hæmofili og væksthormonforstyrrelser.

En af de største forretningsmuligheder for Novo Nordisk er uden tvivl indenfor behandling af svær overvægt, hvor der er et stort udækket behov. Vi har allerede en førende position på dette område, og vi forventer at bygge videre på succesen med Saxenda®, der nu er tilgængeligt i 46 lande. I 2020 kommer resultaterne af vores centrale kliniske forskningsprogram STEP, der vurderer fordelene ved injicerbar semaglutid til behandling af svær overvægt.

Vores bidrag til global sundhed afhænger af vores evne til at udvikle radikalt nye behandlinger og løsninger, og vi er velpositioneret til at gøre dette. Vi har hævet innovationsbarren og er i gang med at styrke vores pipeline, og vi gør væsentlige fremskridt indenfor forsknings- og udviklingsproduktivitet ved at udnytte digitale teknologier til at sætte mere fart i udviklingen af nye produktkandidater. Vi mener, at vi har, hvad der skal til for potentielt at nytænke eller 'disrupte', hvordan diabetes behandles. Vi samarbejder med ledende biotekvirksomheder som bluebird bio og Dicerna for at supplere vores interne kompetencer til at udvikle nye behandlinger.

Alt dette viser, hvordan vi skaber forandring til fordel for patienterne og leverer overbevisende resultater. Resultater, der afspejles i stærke finansielle resultater og →

i opnåelsen af vores langsigtede finansielle mål.

Men i en verden, hvor alvorlige kroniske sygdomme ikke blot har stor indvirkning på enkeltpersoners livskvalitet, men også hæmmer den socioøkonomiske udvikling og sætter sundhedsbudgetterne under pres, gør lægemidler det ikke alene. Vi betragter det som vores ansvar at være med til at tackle disse udfordringer. Det er det, vi mener med at skabe forandring.

Vi øger vores indsats for at sikre bredere adgang til vores lægemidler for patienterne – uanset deres omstændigheder. Det har høj prioritet for os at sikre tilgængelighed til lægemidler til overkommelige priser, og vi har udvidet vores sortiment af pris-overkommelige insulinprodukter i USA, hvor vores produkter udgør et solidt sikkerhedsnet for patienter uden forsikring, og i lav- og mellemindkomstlande, hvor sundhedssystemerne er utilstrækkelige.

Vi samarbejder med partnere over hele verden om at fremme sygdomsforebyggelse

se gennem uddannelse og behandlingsmuligheder. Vores Cities Changing Diabetes-program er nu bredt ud til 25 byer. I 2019 indgik vi et partnerskab med UNICEF om at udvikle indsatser, der kan være med til at forebygge overvægt og svær overvægt blandt børn verden over. I første omgang har partnerskabet fokus på Latinamerika og Caribien. Og gennem vores partnerskab med Den Internationale Røde Kors Komité leverer vi livsvigtig insulin til tusindvis af mennesker, der er ramt af humanitære kriser.

I 2019 lancerede vi en ambitiøs, ny miljøstrategi, Circular for Zero, som skal lede os mod den ultimative ambition: Nulpåvirkning af miljøet fra vores aktiviteter. Fra 2020 vil strømmen til hele vores globale produktion komme fra vedvarende energikilder. Den næste vigtige milepæl, der er fokus på, er helt at eliminere CO₂ fra drift og transport i 2030.

Vi vil fortsætte med at udvikle vores kultur med Novo Nordisk Way som rettesnor. For at det skal lykkes, skal vi sætte ambitiøse

mål, og vi skal gøre tingene enkelt og agilt og skabe en inkluderende arbejdsplads, hvor alle har mulighed for at udnytte deres potentiale.

Vi ønsker at være en bæredygtig forretning – miljømæssigt, socialt og økonomisk. Det er sådan, vi har opbygget vores forretning fra starten: Ved at holde fast ved Novo Nordisk Way. Jeg er overbevist om, at vi har en god opskrift på, hvordan vi opfylder vores formål, bidrager til bæredygtig udvikling globalt og fortsætter med at have kommerciel succes. Jeg vil gerne slutte af med at takke alle i Novo Nordisk for deres store arbejde og engagement i bestræbelserne på at opfylde vores formål. Jeg retter en særlig tak til bestyrelsen for deres stærke ledelsesindsats, konstruktive udfordringer og aldrig svigtende tillid. Og endelig takker jeg vores aktionærer og øvrige interessenter for deres fortsatte støtte. •

Lars Fruergaard Jørgensen
Administrerende direktør

Strategiske aspirationer for 2025



Formål og bæredygtighed

- Være respekteret for at skabe værdi for samfundet
- Gøre fremskridt i forhold til målet om nul miljøpåvirkning
- Sikre klare kernekompetencer og udvikle virksomhedens kultur



Innovation og behandlingsfokus

- Hæve innovationsbarren for diabetesbehandling endnu mere
- Udvikle en førende portefølje af overbevisende behandlingsmuligheder for svær overvægt
- Styrke og fremme udviklingsprojekterne indenfor Biopharm
- Etablere en tilstedeværelse indenfor andre alvorlige kroniske sygdomme med fokus på hjertekarsygdomme, NASH og kronisk nyresygdom



Kommerciel eksekvering

- Styrke lederskab indenfor diabetesbehandling – stræbe efter en global værdimarkedsandel på mere end 1/3
- Styrke lederskab indenfor behandling af svær overvægt og fordoble det nuværende salg¹
- Sikre en vedvarende vækstprognose for Biopharm



Finansielt

- Lever solid vækst i salg og resultat af primær drift
 - Lever 6–10% salgsvækst i International Operations
 - Transformere 70% af salget i USA²
- Drive driftsmæssig effektivitet i hele værdikæden, der giver mulighed for investering i fremtidige vækstaktiver
- Lever frie pengestrømme, der giver mulighed for attraktiv kapitaltildeling til aktionærerne

1. Baseret på rapporteret salg i 2019 2. Fra 2015 til 2022

Novo Nordisk kort fortalt

Novo Nordisk er en global lægemiddelvirksomhed med hovedkvarter i Danmark. Vores væsentligste bidrag er at forske i og udvikle innovative biologiske lægemidler og gøre dem tilgængelige for patienter overalt i verden. Vi ønsker at være førende indenfor alle de sygdomsområder, hvor vi har aktiviteter.

**463**mio. mennesker har diabetes¹**650**mio. mennesker lever med svær overvægt²**1,1**mio. mennesker lever med hæmofili³**1,8-2,9**børn ud af hver 10.000 fødes med mangel på væksthormon⁴**43.258** medarbejdere over hele verden**80** lande med datterselskaber eller kontorer**169** lande med markedsførte produkter**3** kontinenter med forsknings- og udviklingsfaciliteter

Vores koncernstrategi

Diabetesbehandling

Styrke lederskab ved at tilbyde innovative lægemidler og forbedre resultaterne for patienterne



Behandling af svær overvægt

Styrke behandlingsmulighederne gennem markedsudvikling og ved at tilbyde innovative lægemidler og forbedre resultaterne for patienterne

*Novo Nordisk Way*

At skabe forandring for at bekæmpe diabetes og andre alvorlige kroniske sygdomme

En bæredygtig forretning

Biopharm

Sikre en førende position ved at udnytte den eksisterende portefølje og udvide til nært tilknyttede behandlingsområder



Andre alvorlige kroniske sygdomme

Etablere en tilstedeværelse ved at skabe en konkurrencedygtig pipeline og udnytte forskningseksperise

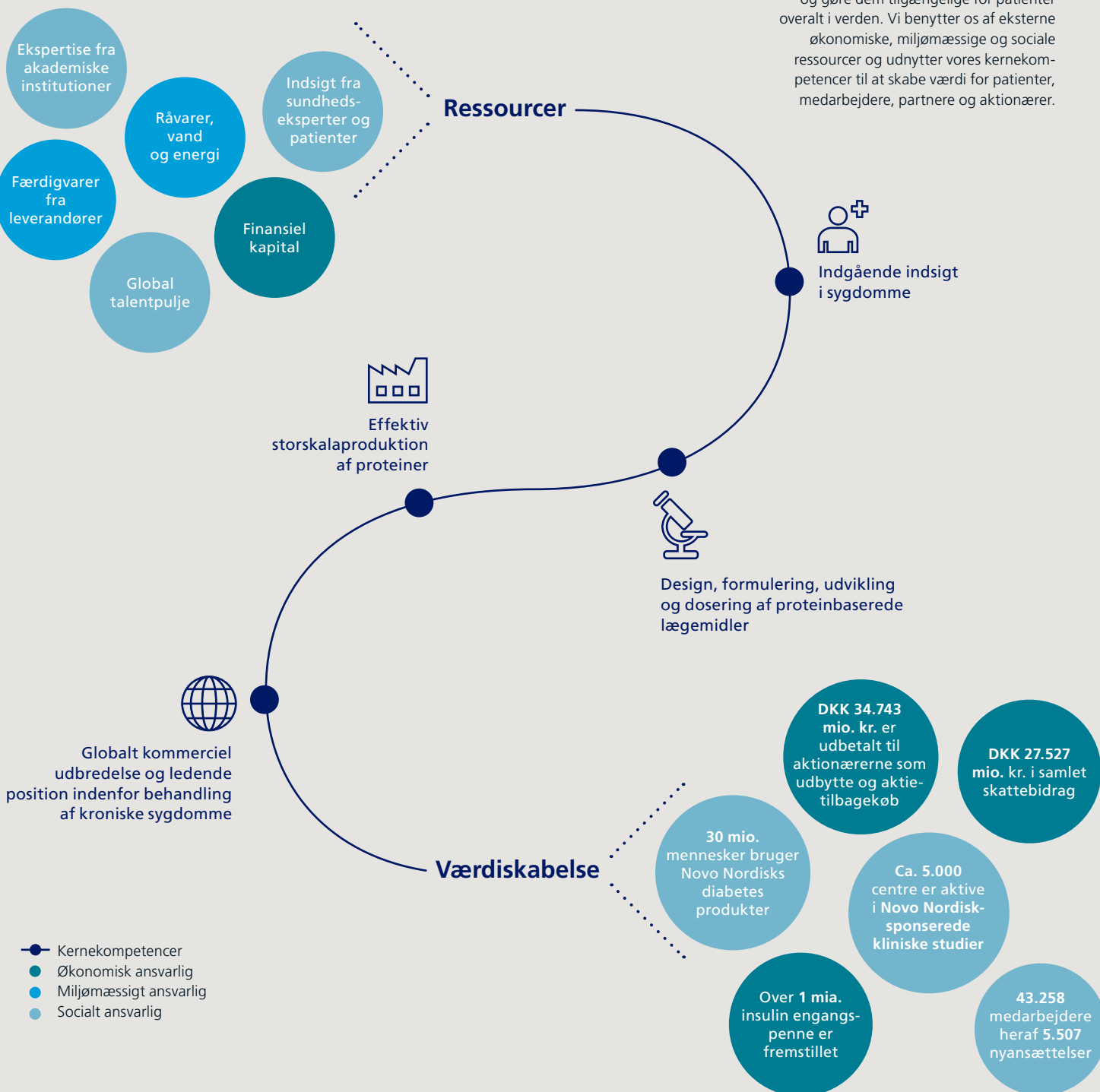


Værdi til samfundet

I virksomhedens vedtægter understreges forpligtelsen til at drive forretning på en økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarlig måde. Denne tilgang anvendes med henblik på at sikre, at forretningsmæssige beslutninger træffes på det bedst mulige grundlag, så vi altid tager hensyn til, hvad der er i patienternes bedste interesse, og med det formål at skabe værdi for alle interessenter.



Vores forretningsmodel



Vores primære bidrag er at forske i og udvikle innovative biologiske lægemidler og gøre dem tilgængelige for patienter overalt i verden. Vi benytter os af eksterne økonomiske, miljømæssige og sociale ressourcer og udnytter vores kernekompetencer til at skabe værdi for patienter, medarbejdere, partnere og aktionærer.

Hoved- og nøgletal

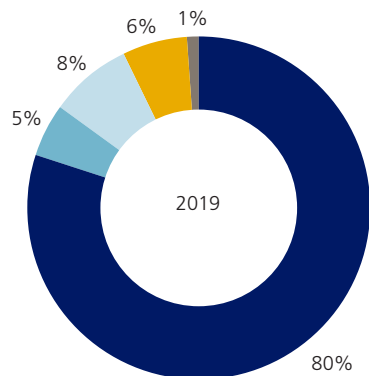
Mio. kr.	2015	2016	2017	2018	2019	2018-2019
Finansielle resultater						Ændring
Nettoomsætning	107.927	111.780	111.696	111.831	122.021	9%
Salgsvækst i faste valutakurser ¹	8,4%	5,5%	2,3%	4,6%	5,6%	
Rapporteret salgsvækst	21,5%	3,6%	(0,1%)	0,1%	9,1%	
Resultat af primær drift	49.444	48.432	48.967	47.248	52.483	11%
Finansielle poster (netto)	(5.961)	(634)	(287)	367	(3.930)	
Resultat før skat	43.483	47.798	48.680	47.615	48.553	2%
Årets resultat	34.860	37.925	38.130	38.628	38.951	1%
Aktiver i alt	91.799	97.539	102.355	110.769	125.612	13%
Egenkapital	46.969	45.269	49.815	51.839	57.593	11%
Køb af materielle anlægsaktiver ¹	5.224	7.068	7.626	9.636	8.932	(7%)
Frie pengestrømme ¹	34.222	39.991	32.588	32.536	34.451	6%
Nøgletal¹						
I procent af omsætningen:						
Bruttomargin	85,0%	84,6%	84,2%	84,2%	83,5%	
Overskudsgrad	45,8%	43,3%	43,8%	42,2%	43,0%	
Nettomargin	32,3%	33,9%	34,1%	34,5%	31,9%	
Salgs- og distributionsomkostninger	26,2%	25,4%	25,4%	26,3%	26,1%	
Forsknings- og udviklingsomkostninger	12,6%	13,0%	12,5%	13,2%	11,7%	
Administrationsomkostninger	3,6%	3,5%	3,4%	3,5%	3,3%	
Egenkapitalandel	51,2%	46,4%	48,7%	46,8%	45,8%	
Forrentning af egenkapitalen	79,9%	82,2%	80,2%	76,0%	71,2%	
Cash/earnings	98,2%	105,4%	85,5%	84,2%	88,4%	
Udbytteandel	46,6%	50,2%	50,4%	50,6%	50,5%	
Langsigtede finansielle mål¹						Mål
Vækst i resultat af primær drift	43,3%	(2,0%)	1,1%	(3,5%)	11,1%	5%
Vækst i resultat af primær drift, justeret ²	35,2%	3,9%	1,1%	(3,5%)	11,1%	
Vækst i resultat af primær drift i faste valutakurser, justeret ²	12,7%	6,2%	4,8%	2,8%	5,6%	
Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver	148,7%	150,2%	143,2%	116,7%	98,0%	80%
Cash/earnings (treårigt gennemsnit)	96,8%	102,4%	96,4%	91,7%	86,0%	85%

Koncernen har implementeret IFRS 16 'Leasingkontrakter' pr. 1. januar 2019. Beløbene for 2015-2018. Se venligst note 1.2 i Årsrapporten 2019 (på engelsk).

1. Oplysninger om definitioner kan findes under 'Financial definitions' i Årsrapporten 2019 (på engelsk). 2. Justeret for 2.376 mio. kr. fra det delvise frasalg af associeret selskab og 449 mio. kr. relateret til udlicensering af aktiver vedrørende inflammatoriske sygdomme i hhv. 2015 og 2016.

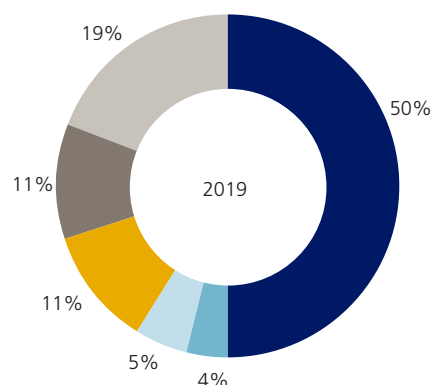
Salg fordelt på terapiområder

■ Diabetesbehandling
 ■ Behandling af svær overvægt
 ■ Hæmofili
 ■ Vækstforstyrrelser
 ■ Øvrige biopharmprodukter



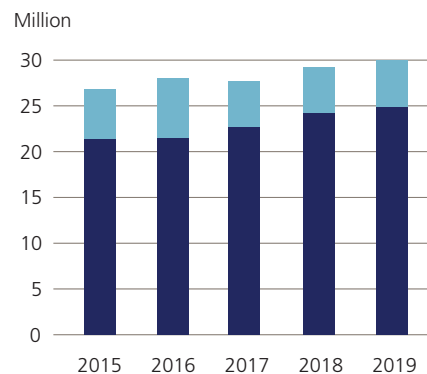
Salg fordelt på geografiske regioner

■ Region Europe
 ■ Region AAMEO
 ■ Region China
 ■ Region Japan & Korea
 ■ Region Latin America
 ■ North America Operations



Patienter, som anvender Novo Nordisks produkter (estimat i mio)

■ Prisaranti*
 ■ Almindelig pris



* Prisaranti på human insulin. Maksimumsprisen i 2019 var på 4 dollars pr. hætteglas.

Hoved- og nøgletal

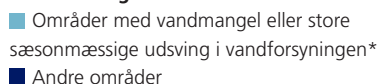
	2015	2016	2017	2018	2019	2018-2019
Sociale resultater						Ændring
Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (estimat i mio.)	26,8	28,0	27,7	29,2	30,0	3%
Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter via Access to Insulin Commitment (estimat i mio.)	—	—	0,3	0,3	2,9 ³	—
Medarbejdere (i alt)	41.122	42.446	42.682	43.202	43.258	0%
Medarbejderomsætning	9,2%	9,7%	11,0%	11,7%	11,4%	
Kønsfordeling blandt ledere (mænd:kvinder)	59:41	59:41	60:40	60:40	60:40	
Relevante medarbejdere undervist i forretningsetik	98%	99%	99%	99%	99%	
Tilbagekaldelser af produkter	2	6	6	3	4	33%
Ikke-godkendte inspektioner	0	0	0	0	0	
Langsigtede sociale mål						Mål
Medarbejderengagement	—	—	90%	91%	91%	≥ 90
Tillid til virksomheden (skala 0-100)	—	—	82,2	84,5	78,2	≥ 80
Miljømæssige resultater						Ændring
Vandforbrug i produktionsanlæg (1.000 m ³)	3.131	3.293	3.276	3.101	3.149	2%
Affald fra produktionsanlæg (1.000 tons)	159	153	157	142	124	(13%)
Langsigtede miljømæssige mål						Mål
Andel af vedvarende energi i elforsyningen til produktionsanlæg	78%	78%	79%	77%	76%	100% i 2020
CO ₂ -emissioner fra drift og transport (1.000 tons)	—	—	—	278	306	0 i 2030
Aktierelaterede nøgletal						Ændring
Resultat pr. aktie/ADR (kr.) ¹	13,56	14,99	15,42	15,96	16,41	3%
Udvandet resultat pr. aktie/ADR (kr.) ¹	13,52	14,96	15,39	15,93	16,38	3%
Samlet antal aktier (mio. stk.) pr. 31. december	2.600	2.550	2.500	2.450	2.400	(2%)
Udbytte pr. aktie (kr.)	6,40	7,60	7,85	8,15	8,35 ⁴	2%
Udbytte i alt (mio. kr.)	16.230	19.048	19.206	19.547	19.651 ⁴	1%
Aktietilbagekøb (mio. kr.)	17.229	15.057	16.845	15.567	15.334	(1%)
Lukkekurs på aktien (kr.)	399,90	254,70	334,50	297,90	386,65	30%

1. Oplysninger om definitioner kan findes under 'Financial definitions' i Årsrapporten 2019 (på engelsk) 3. Access to Insulin Commitment-programmet blev udvidet i 2019 til også at omfatte mellemindkomstlande og udvalgte humanitære hjælpeorganisationer. 4. Samlet udbytte for året inklusive interimudbytte på 3,00 kr. pr. aktie, der blev udbetalt i august 2019. De resterende 5,35 kr. pr. aktie, svarende til 12.551 mio. kr., udbetales efter godkendelse på generalforsamlingen.

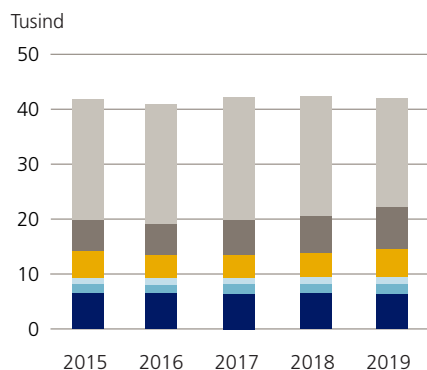
Medarbejdere (i alt)



Vandforbrug



CO₂-emissioner fra drift og transport



* Som defineret af 'World Resource Institute'

Formål og bæredygtighed

At drive en bæredygtig forretning

Vores forretning bygger på et løfte om at skabe forandring for at bekæmpe diabetes og andre alvorlige kroniske sygdomme. Det gør vi ved at skabe videnskabelige gennembrud og udvide adgangen til vores lægemidler. Men vi stopper ikke her. Vi arbejder også på at forebygge og i sidste ende helbrede disse sygdomme. Vores historie indenfor diabetes går næsten 100 år tilbage, og i årenes løb har vi udvidet til andre alvorlige kroniske sygdomme.

→ Der vil ikke være ressourcer til at sørge for passende kronisk behandling til alle dem, der har brug for det. Stærke røster i den offentlige debat sætter spørgsmålstegn ved vores forretningsmodel og aktuelle praksis med hensyn til immaterielle rettigheder, der lægger pres på prisen på livsvigtig medicin. Det forventes af os, at vi i højere grad tager ansvar for at løse de problemer, der skyldes den pandemiske vækst i kroniske sygdomme, og andre globale spørgsmål. Vi ønsker at være en del af løsningen, og vi øger indsatsen for at tage denne udfordring op.

Vi forudser en fremtid, hvor markederne og regeringerne vil straffe de virksomheder, der skader mennesker, samfundet eller miljøet med deres produkter eller handlinger, og belønner dem, der på en gennemsigtig måde står til ansvar for deres påvirkninger og gavner samfundet. Det er vores aspiration at blive respekteret for at tilføre samfundet værdi.

Vi tager lederskab i de fælles bestræbelser for at alle mennesker kan opnå et godt helbred. Vi har også forpligtet os til at gøre en indsats i forhold til klimaændringerne, og vi har et ambitiøst mål om, at vores forretningsaktiviteter ikke skal efterlade noget miljøaftryk. Vores strategi er baseret på de globale 2030-mål for bæredygtig udvikling,

som verdens ledere vedtog i 2015. Vi kan bidrage til opnåelsen af disse mål.

Forebyggelse af en øget forekomst af diabetes og svær overvægt

I en verden, der er under pres på grund af diabetes, har vi et ansvar for at reagere på den samfundsmæssige udfordring. Diabetesbyrden – der bliver større som følge af det stadig større antal overvægtige og svært overvægtige – er voksende overalt i verden på trods af den langvarige, fælles indsats for at bekæmpe denne pandemi og dens ødelæggende virkninger for mennesker og samfund. Vi har brug for et større engagement for at bekæmpe diabetes. Forebyggelse af diabetes og svær overvægt er systematisk underfinansieret, og der er kun få effektive modeller – hvis nogen overhovedet – der i tilstrækkelig grad tackler uligheden på sundhedsområdet. Vi ønsker at finde, styre og måle effektive metoder til at hindre, at mennesker i risikogruppen udvikler diabetes og svær overvægt.

For at bidrage til opnåelsen af FN's verdensmål for bæredygtig udvikling samarbejder vi med partnere over hele verden om at fremme sygdomsforebyggelse gennem uddannelse og behandlingsmuligheder. Vores program 'Cities Changing Diabetes' er blevet en selvstændig social bevægelse, der mobiliserer en lang række

Strategiske aspirationer for 2025



Formål og bæredygtighed

- Være respekteret for at skabe værdi for samfundet
- Gøre fremskridt i forhold til målet om nul miljøpåvirkning
- Sikre klare kernekompetencer og udvikle virksomhedens kultur

interessenter i bestræbelserne på at tackle de stadig større problemer med diabetes i byerne og skabe et sundere miljø. Aktuelt har vi 25 partnerbyer.

I 2019 indgik vi et partnerskab med UNICEF om at udvikle indsatser, der kan være med til at forebygge overvægt og svær overvægt blandt børn verden over. I første omgang har partnerskabet fokus på Latinamerika og Caribien. Gennem dette partnerskab vil vi samle indsatsen for at fremme større viden, skabe øget bevidsthed og tackle de grundlæggende årsager. Der er tre formål med dette. Vi ønsker at give beslutningstagerne større viden om, hvilke politikker der kan forebygge overvægt og svær overvægt hos børn i mellemindkomstlande. Vi ønsker at skabe bevidsthed om de konsekvenser, som overvægt og svær overvægt har for børn og deres rettigheder, og slå til lyd for nødvendigheden af systemiske ændringer for at tackle denne voksende epidemi. Endelig ønsker vi at fremme og styrke foranstaltninger på tværs af sektorer.

Med den rette medicinske behandling og pleje kan mennesker med alvorlige kroniske sygdomme leve et liv uden komplikationer og være fuldt produktive borgere. Men så længe der er væsentlig forskel på dem, der opnår en god sundhedstilstand, og dem, der ikke gør, er situationen uholdbar, og det vil påvirke vores mulighed for at gøre en vellykket indsats i det lange løb.

Vi øger indsatsen for at sikre bredere adgang til vores lægemidler for patienterne. Vi vil aktivt være med til at sikre, at flere mennesker får adgang til diagnosticering, og at Novo Nordisks lægemidler er tilgængelige og prismæssigt overkommelige, og vi vil fortsætte med at udvikle nye og innovative behandlinger for yderligere at forbedre patienternes sundhed. Samtidig vil vi også støtte forebyggelsen ved at opbygge kapacitet i sundhedssystemerne og →

samfundene. Når vi lykkes med alt dette, vil det i den sidste ende føre til en bedre sundhed og dermed bidrage til at begrænse den enorme samfundsmæssige og finansielle byrde, som kroniske sygdomme medfører.

Adgang til behandling, der er til at betale, for sårbare befolkningsgrupper

Novo Nordisk opererer i 169 lande med vidt forskellige indkomstniveauer og sundhedssystemer. Som global lægemiddelvirksomhed ved vi, at der er brug for forskellige tilgange for at sikre, at de mest sårbare personer får den behandling, de har brug for. Derfor har Novo Nordisk iværksat en række initiativer for at sikre adgangen til behandling til overkommelige priser. De omfatter:

- Gennem vores 'Access to Insulin Commitment' har vi sat et prisloft på 4 dollars pr. 10 ml hætteglas med human insulin til regeringerne i lav- og mellemindkomstlande og til humanitære organisationer.
- Programmet 'Changing Diabetes' in Children' leverer gratis insulin til børn med type 1-diabetes og opbygger kapacitet i verdens fattigste lande. I 2019 har vi indrulleret yderligere 2.819 børn. Der er i alt uddannet 15.121 sundhedspersoner, oprettet 208 klinikker, og 25.695 børn i 14 lande har modtaget behandling som led i programmet siden 2009.
- Vi arbejder på at styrke kapaciteten til at diagnosticere og behandle mennesker, der er ramt af humanitære kriser, gennem 'Partnering for Change'-initiativet med Den Internationale Røde Kors Komité og Dansk Røde Kors.
- Via Verdensdiabetesfonden støtter vi en omfattende kapacitetsopbygning på diabetesområdet i lavressourcesituationer, og gennem 'Defeat NCD'-partnerskabet støtter vi en ny indsats indenfor flere sektorer for at forbedre den globale adgang til behandling af ikke-smitsomme sygdomme.

I september 2019 vedtog FN en politisk erklæring om universel sundhedsdækning til støtte for målene for bæredygtig udvikling. Novo Nordisk bifalder denne indsats for at finde bæredygtige løsninger, og vi vil fortsat øge vores egen indsats for at give adgang til vores produkter og styrke kapaciteten til at diagnosticere og behandle diabetes i hele verden.

Prismæssigt overkommelig insulin i USA

Det har fortsat høj prioritet at sikre lægemidler til overkommelige priser i det

komplekse amerikanske sundhedssystem. I år mødtes vi ansigt til ansigt med nogle af vores mest fremtrædende kritikere i insulinprisindebatten – herunder patienter og læger – for at få en bedre forståelse af de prisudfordringer, patienterne står over for. Og vi fortsætter med at iværksætte initiativer for at hjælpe flere mennesker med diabetes til at få adgang til prismæssigt overkommelig medicin – både dem med en forsikring og dem uden – samtidig med at vi stadig støtter en systemisk reform på længere sigt.

De nye tilbud om prismæssigt overkommelig insulin, som er gældende fra januar 2020, omfatter:

- Et 'Cash Card'-program, hvor mennesker med diabetes for 99 dollars kan få op til tre hætteglas eller to pakker med FlexPen®/FlexTouch®/PenFill® penne med en hvilken som helst kombination af insulin fra Novo Nordisk Inc.
- NovoLog® og NovoLog® "follow-on brands" gøres tilgængelige i hætteglas og penne med en listeprisreduktion på 50% fra det nyetablerede Novo Nordisk Pharma Inc.
- En øjeblikkelig mulighed for at få insulin én gang for mennesker med et akut behov, når det er nødvendigt med mere tid for at identificere en langsigtet, varig løsning.

Disse nye muligheder bygger på vores eksisterende tilbud:

- Patientstøtteprogrammet ('Patient Assistance Program'), som vi har tilbudt siden 2003. Dette program giver gratis medicin, herunder alle Novo Nordisks insulinpræparater, til støtteberettigede patienter. Familier på fire med en årlig indkomst på op til 103.000 dollars kan få gratis medicin gennem vores patientstøtteprogram (49.960 dollars for enkeltpersoner).
- Vi har gjort Novo Nordisks human insulin tilgængelig hos Walmart for ca. 25 dollars pr. hætteglas i de sidste 15 år, og dette tilbud blev for nylig udvidet til andre apotekskæder i USA.
- Vores 'Co-pay Savings'-kort hjælper med at fordele udgifterne for privatforsikrede patienter, der har høje egenudgifter.

Målet om nulpåvirkning af miljøet

Vores langvarige klimaindsats giver resultater. Vi forventer at nå målet om udelukkende at bruge vedvarende energi i produktionen i 2020. Den sidste etape var en ny investering i installationen af et solcellepanel på 2,7 km² i North Carolina, USA, som skal gøre energiforsyningen i

hele vores amerikanske produktion CO₂ neutral fra starten af 2020.

Vores næste ambitiøse mål er nul CO₂-emissioner fra drift og transport i 2030. Dette mål er en del af vores 'Circular for Zero'-miljøstrategi, hvor det endelige mål er en nulpåvirkning af miljøet fra vores forretning. Vi fokuserer på tre nøgleområder:

- Cirkulær forsyning: Vi vil samarbejde proaktivt med leverandørerne om at integrere den cirkulære tilgang for at reducere miljøpåvirkningen i hele vores værdikæde og gå over til cirkulære indkøb og cirkulær forsyning.
- Cirkulær virksomhed: Vi stræber efter at fjerne miljøaftrykket fra Novo Nordisks aktiviteter og skabe en cirkulær omstilling i hele virksomheden med sigte på nulpåvirkning af miljøet.
- Cirkulære produkter: Vi vil opgradere eksisterende produkter og designe nye produkter ud fra cirkulære principper og løse udfordringen med genanvendelse af brugte produkter, så ringen for ressourcerne sluttet.

En bæredygtig forretningstilgang

Som global virksomhed definerer vi vores rolle ved at bidrage til et miljø, et samfund og en økonomi, hvor alle mennesker – og vores forretning – trives. Det er vores ambition at være en bæredygtig forretning, der tilføjer samfundet værdi. Dermed mener vi, at vi skal holde forretningen kørende – fordi millioner af mennesker afhænger af os – og bidrage til opnåelsen af global bæredygtighed.

I vores tilgang følger vi internationale standarder, herunder FN's retningslinjer for menneskerettigheder og erhvervsliv, frivillige forpligtelser såsom de 10 principper fra FN's 'Global Compact' og anbefalingerne fra 'Task Force on Climate-related Financial Disclosures'. Vi følger også omhyggeligt compliance-kravene, såsom den amerikanske antikorrupsionslov, den britiske bestikkelseslov og den britiske lov om moderne slaveri.

Vi forsøger hele tiden at tænke bæredygtighed ind i alle vores aktiviteter. For eksempel er der medtaget miljøhensyn i projektmanualen for udvikling af nye produkter, hvilket sikrer, at der i beslutningerne tages hensyn til livscyklusvurderingerne for miljøpåvirkninger.

Hvordan ved vi så, når vi har gjort en tilstrækkelig indsats – i hele vores værdi- →

novo nordisk way

kæde? Vi ændrer den måde, som vi styrer, sporer og rapporterer de fremskridt på, vi gør i vores bestræbelser på at være en bæredygtig forretning. Vi tager udgangspunkt i det, videnskaben og internationale standarder har defineret som nødvendigt i en global sammenhæng, og følger en robust tilgang for at identificere den aktuelle situation og de nødvendige foranstaltninger via en fokuseret, langsigtet indsats.

Ledelse efter Novo Nordisk Way

Vi bygger vores forretning på et princip om altid at drive forretning på en økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarlig måde, som er fast forankret i vedtægterne. Dette engagement afspejles i Novo Nordisk Way, og det er en retningslinje for, hvordan vi driver en bæredygtig forretning. Når vi træffer beslutninger, holder vi os altid for øje, hvad der i det lange løb er bedst for patienterne, vores medarbejdere, de lokalsamfund, vi befinder os i, og det globale samfund, vi er en del af. På denne måde forsøger vi at varetage både interessenterens interesser og vores aktionærers langsigtede interesser. Målet er at undgå negative virkninger og maksimere de positive bidrag, vi kan give gennem vores forretningsaktiviteter.

Vi bruger en unik og systematisk tilgang kaldet facilitering til at sikre, at alle efterlever Novo Nordisk Way. Der er tale om omfattende vurderinger af, hvordan den ønskede adfærd, vores '10 essentials', kommer til udtryk i ledernes og medarbejdernes handlinger. Disse vurderinger foretages af erfarne interne eksperter med et bredt kendskab til forretningen. Eventuelle problemer tackles lokalt, og den samlede oversigt deles med koncerndirektionen og bestyrelsen.

Novo Nordisk Way ligger også til grund for vores resultatmålnings- og incitamentsordninger. Alle medarbejdere vurderes ud fra kriterier for opnåelse af målene og det omfang, som deres adfærd afspejler Novo Nordisk Way, sådan som den er beskrevet i vores essentials.

Vi har globale adfærdskodekser og standarder for at sikre, at vi driver vores

forretning på en etisk og ansvarlig måde: At vi forebygger korruption, lever op til vores ansvar for at overholde menneskeretighederne, sikrer, at vores medarbejdere og leverandører har et godt arbejdsmiljø og ordentlige ansættelsesvilkår, effektivt håndterer og begrænser indvirkningen på miljøet og respekterer vores forretningspartners integritet. Denne praksis føres ud i livet ved hjælp af systematisk ledelsespraksis samt interne kontroller og monitoring, i overensstemmelse med internationale standarder.

Udvikling af vores kultur

Novo Nordisks kernekompetencer giver en konkurrencefordel. På baggrund af vores indgående indsigt i sygdomme har vi en ledende position indenfor behandling af kroniske sygdomme. Vi har stor ekspertise indenfor engineering, formulering, udvikling og dosering af proteinbaserede lægemidler. Og vi har kapacitet til en effektiv storproduktion.

For at opfylde patienternes behov udfordrer vi konstant os selv til at hæve innovationsbarren, samtidig med at vi forfølger vores aspirations målsætninger. Det kræver til gengæld, at vi ændrer den måde, vi arbejder på – at vi udvikler vores kultur – så vi kan tænke større, stræbe efter enkelhed og være mere agile, så vi hurtigt kan tilpasse os et omskifteligt forretningsmiljø.

Med ambitiøse idéer bliver risikoen for at fejle større. Vi skal acceptere vores fejltagelser og hurtigt tage ved lære af dem. Vi får inspiration fra agilitets- og iværksættertankegangen hos bioteksektorens opstartsvirksomheder. Et eksempel herpå er Novo Nordisk Research Centre i Seattle, USA, hvor vi arbejder med banebrydende teknologier indenfor life science. Det blev oprindeligt oprettet i 2009 for at fokusere på vores nu ophørte forskning i autoimmune sygdomme. Siden da er centret gået over til at forske i type 1-diabetes, svær overvægt, immunologi, nyresygdom, medicinsk udstyr samt protein- og peptidteknologi. Her opfordres en sammensat gruppe af 120 medarbejdere til at arbejde sammen på tværs af funktioner og i tæt samarbejde med de globale R&D organisationer i Novo Nordisk og 40 strategiske partnere.

Milepælen med udviklingen af Rybelsus®, det første orale GLP-1-produkt nogensinde, er et fantastisk eksempel på enkelhed og agilitet. Ansøgningen om markedsføringstilladelse for Rybelsus® følger FAST-kon-

ceptet, der blev indført i 2019 i hele R&D: Fleksibel, Agil, Simpel og Transformerende Teamet sikrede, at processerne snarere var sideløbende end fortløbende – uden at gå på kompromis med kvaliteten. De fulgte et klinisk udviklingsprogram, der omfattede over 9.500 patienter, 10 fase 3a-forsøg og mere end 20 kliniske farmakologiske undersøgelser. Som følge heraf blev tidsrammen reduceret til langt under branchestandard. Der blev opnået godkendelse i løbet af 6 måneder, og Rybelsus® blev markedsført hurtigere til gavn for patienterne.

Vores fire 'Transformational Research Units', som forsker i nye behandlingsformer og platformteknologier, er et billede på en sådan kulturel udvikling. Disse bioteknolignende enheder, der er beliggende i Danmark, USA og Storbritannien, fungerer som satellitter til Novo Nordisks centrale R&D-funktion og skaber innovation på prioriterede områder såsom translationel kardiometabolisk forskning og stamcelleforskning. De arbejder på en særdeles agil måde udenfor virksomhedens ledelsesstruktur og er i vid udstrækning fri for de fleste virksomhedsformaliteter og -kontroller. Dermed kan de opdage, muliggøre og fremskynde koncepter og projekter, der vil udvide og diversificere vores pipeline med disruptive lægemidler. •

Essentials

- 1 Vi skaber værdi ved at have en forretningstilgang, der sætter patienten i centrum.
- 2 Vi sætter ambitiøse mål og stræber efter det bedste.
- 3 Vi står til ansvar for vores økonomiske, miljømæssige og sociale resultater.
- 4 Vi skaber innovation til gavn for vores interessenter.
- 5 Vi opbygger og fastholder gode relationer til vores vigtigste interessenter.
- 6 Vi behandler alle med respekt.
- 7 Vi fokuserer på personlige resultater og udvikling.
- 8 Vi har et sundt og engagerende arbejdsmiljø.
- 9 Vi stræber efter agilitet og enkelhed i alt, hvad vi gør.
- 10 Vi går aldrig på kompromis med kvalitet og forretningsetik.

Innovation og behandlingsfokus:

Innovative behandlinger og løsninger på medicinske behov

I bestræbelserne på at leve op til vores formål skaber vi videnskabelige gennembrud, udvider adgangen til vores lægemidler og arbejder for at forebygge og i sidste ende helbrede de sygdomme, vi er eksperter i.

→ Kroniske sygdomme rammer flere hundrede millioner mennesker og er en af de mest presserende globale sundhedsudfordringer. Hvis de ikke behandles, kan de føre til livstruende komplikationer, og den byrde, de lægger på den enkelte, familierne og samfundet, er stigende i hele verden. Vi vil være med til at sikre, at flere mennesker fremadrettet har adgang til diagnosticering og prisoverkommelige behandlingsmuligheder, og vi fortsætter innovationen på vores laboratorier for at forbedre tilværelsen for mennesker, der lever med en alvorlig kronisk sygdom.

Vi bruger vores kommercielle styrke som løftestang for vores innovation og behandlingsfokus. Vi trækker på viden fra patienter og partnere, når vi skal omsætte ambitiøse idéer til livreddende og forebyggende lægemidler. Vi foretager langsigtede investeringer i nye behandlinger og ny teknologi, herunder helbredende stamcellebaserede behandlinger, og vi arbejder hele tiden videre med udviklingen af medicinsk udstyr og digitale sundhedsløsninger.

Styrkelse af lederskabet indenfor diabetesbehandling

Der er behov for nye og forbedrede behandlinger, som kan give bedre sundhed for mennesker med diabetes. Ifølge International Diabetes Federation anslås det nu, at 463 mio. mennesker i hele verden har diabetes⁵, og at 8 ud af 10 af dem bor i lav- og mellemindkomstlande⁶. Færre end halv-

delen af disse mennesker får behandling, og selv da er det kun en brøkdel af dem, der lever et liv uden diabetesrelaterede komplikationer. Som konsekvens heraf har mennesker med diabetes højere risiko for at dø tidligt, og deres forventede levealder er i gennemsnit 8 år kortere⁷. Mennesker med diabetes har 150% forøget risiko for slagtilfælde⁸, og hele 70% af dem dør af aterosklerotiske hjertekarsygdomme⁹. Hvis der ikke sættes ind mod udviklingen, anslås det, at 700 mio. mennesker vil have diabetes i 2045¹⁰, og at de hermed forbundne samfundsomkostninger på globalt plan vil beløbe sig til over 1 billion dollars om året¹¹.

Vi vil fortsat være globalt førende indenfor diabetesbehandling og tilbyde patientstøtteløsninger foruden terapeutisk behandling. Novo Nordisk har i øjeblikket en andel af det globale diabetesmarked på 29%, og denne andel vokser med et mål på mellem-lang sigt på mindst en tredjedel af markedet. Vi vil gøre det muligt for mennesker med diabetes at leve et sundt liv, og vi tilbyder produkter til alle typer behandlingsbehov (se produktoversigten). I løbet af det næste årti vil vi hæve innovationsbarren for diabetesbehandling yderligere med det mål at normalisere livet med diabetes.

Insulin udgør ca. halvdelen af vores samlede salg i diabetesbehandlingssegmentet og er fortsat vigtigt for Novo Nordisk. Insulin er stadig den eneste behandling af type 1-diabetes. Vi arbejder målrettet på at →

Strategiske aspirationer for 2025
Innovation og behandlingsfokus

- Hæve innovationsbarren for diabetesbehandling endnu mere
- Udvikle en førende portefølje af overbevisende behandlingsmuligheder for svær overvægt
- Styrke og fremme udviklingsprojekterne indenfor Biopharm
- Etablere en tilstedeværelse indenfor andre alvorlige kroniske sygdomme med fokus på hjertekarsygdomme, NASH og kronisk nyresygdom

Diabetes er forbundet med kortere forventet levetid og forringet livskvalitet

Diabetes

Forventet levetid er 8 år kortere⁷

Drevet af **200%** højere risiko for dødelighed af alle årsager¹²

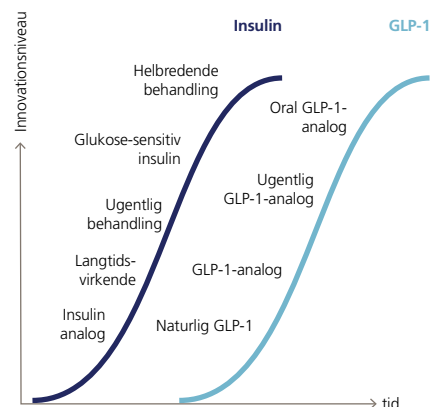

Hjertekarsygdom

70% af mennesker med diabetes dør af **åreforkalkning**⁹

150% øget risiko for slagtilfælde⁸


Organer

Større risiko for nervebetændelse, diabetisk øjensygdom, amputation, kræft og kognitiv svækkelse

Hæve innovationsbarren for diabetesbehandling yderligere


kunne finde en kur mod type 1-diabetes, og samtidig arbejder vi på at udvikle stamcellebehandling, som kunne være transformerende.

Vi vil styrke vores førende position på insulinområdet og vinde markedsandele med vores nuværende portefølje af næstgenerations insulinprodukter. I mellemtiden vil vi i vores innovationspipeline fortsætte med at fokusere på forbedret blodsukkerregulering, men også beskæftige os med diabetesrelaterede følgesygdomme. Vi forsker også i glukosefølsom insulin og kardiovaskulært beskyttende insulin.

Med vores to nye GLP-1-produkter, Ozempic® og Rybelsus®, ønsker vi at omdefinere behandlingen af type 2-diabetes. Det er vores hensigt at positionere Rybelsus® som den foretrukne tablet og Ozempic® som det foretrukne injicerbare GLP-1-produkt til behandling af type 2-diabetes.

Vi er i front med innovationen, når det gælder GLP-1-klassen og oralt dosering, og vi undersøger flere behandlingsmuligheder med semaglutid.

Vores digitale sundhedsinitiativer, der omfatter 'connected devices' og digitale løsninger, har også til formål at forbedre patienternes sundhed. Disse teknologiske redskaber tager ikke blot sigte på at gøre det lettere for patienterne at styre deres behandling og få deres sygdom under bedre kontrol – de gør det også muligt at registrere data, der kan dokumentere hvordan behandlingen overholdes samt vores behandlings fordele på kort og lang sigt.

Optimer mulighederne for behandling af svær overvægt

Omkring 650 mio. voksne lever med svær overvægt¹³, og dette tal forventes at stige til over en mia i 2025¹⁴. Hertil kommer, at 120 mio. børn lider af svær overvægt¹⁵. Personer med svær overvægt har øget risiko for at udvikle flere følgesygdomme, som er livstruende og koster samfundet mange penge. Set ud fra et socioøkonomisk synspunkt er svær overvægt en af de største sygdomsbyrder og skønnes at have en global økonomisk omkostning på 2 billioner dollars om året¹⁶.

Alligevel er svær overvægt ikke almindeligt anerkendt som en sygdom, der kræver medicinsk behandling. I dag bruger ca. 15 mio. mennesker medicin mod svær overvægt¹⁸. Der eksisterer kun få lægemid-

ler, hvilket giver Novo Nordisk en favorabel mulighed for at blive markedsleder indenfor medicin mod svær overvægt. Vi ønsker at udvikle en førende portefølje af behandlingsløsninger.

Vi arbejder hårdt på at udvide adgangen til behandling af svær overvægt og hjælpe patienterne med at leve et sundt liv. Det første skridt er at ændre den måde, verden betragter mennesker med svær overvægt på, og at gøre svær overvægt til en behandlingsprioritet. Vi er fast besluttet på at bekæmpe den stigmatisering og de fordomme, der er forbundet med svær overvægt. Vi kæmper for en bedre anerkendelse af svær overvægt som en sygdom, der kan behandles – med en holistisk tilgang. Vi ønsker at hjælpe flere mennesker ved at indgå partnerskaber med faglige organisationer og andre interessenter. I forbindelse med denne indsats skal vi samarbejde med betalerne, uddanne sundhedspersonalet, tilskynde mennesker med svær overvægt til at søge behandling samt udvikle uddannelsesprogrammer og initiativer med åben forskning.

Vi støtter denne udvikling med en forebyggende indsats, kommerciel eksekvering og fremskridt indenfor forskningspipeline, idet vi udvikler en førende portefølje af overbevisende behandlingsløsninger og sikrer bred tilgængelighed af behandlinger til mennesker med svær overvægt. Saxenda®, som nu er tilgængelig i 46 lande, opfylder et globalt uopfyldt behov for medicinsk vægtregulering. I løbet af de næste år vil vi gøre Saxenda® tilgængeligt for flere mennesker i flere lande.

Vi arbejder på at udvikle ny medicin mod svær overvægt baseret på semaglutid. Vi afventer nu resultaterne af vores pivotale kliniske udviklingsprogram i fase 3a, STEP, der undersøger effekten af injicerbar semaglutid til behandling af svær overvægt. Samtidig indsamler vi evidens om, hvordan behandling af svær overvægt kan give varige og relevante sundhedsmæssige, økonomiske og samfundsmæssige resultater. →

Den globale byrde fra svær overvægt

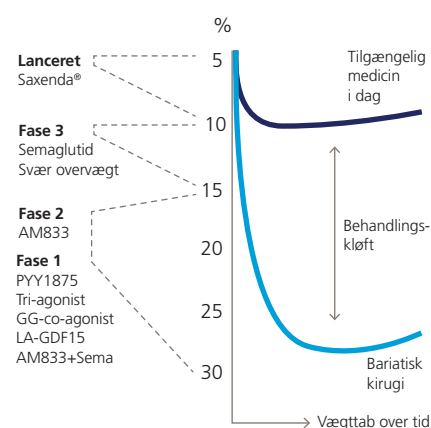
650 millioner voksne har svær overvægt¹³

120 millioner børn har svær overvægt¹⁵

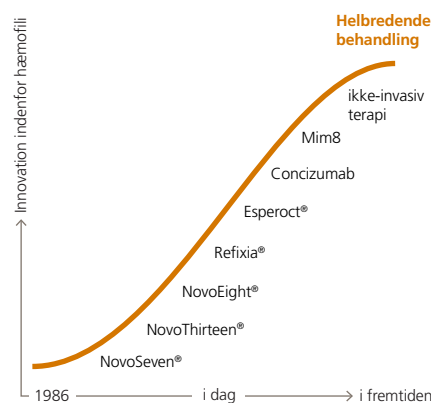
3,4 millioner Dødsfald skyldtes svær overvægt i 2010¹⁷

2 billioner Amerikanske dollar er den årlige globale omkostning af svær overvægt¹⁶

Udviklen i ledende portefølje af førende behandlinger for svær overvægt



Styrke og optimere biopharm-pipeline



Sikre en førende position indenfor biopharm

Vores Biopharm-forretning er en stærk enhed for speciallægemidler, der omfatter sjældne blodsygdomme og endokrine sygdomme. Det er begge områder med et væsentligt udækket patientbehov.

Til trods for solide og robuste resultater er fremtiden ikke ligetil, hvilket skyldes intens konkurrence og langsommere vækst på hæmofili- og væksthormonmarkederne. Derfor udvider vi vores fokusområder for at give Biopharm en førende position indenfor sjældne blodsygdomme og sjældne endokrine sygdomme.

På kort sigt ønsker vi at skabe succes ved at sørge for hurtigere lanceringer på flere markeder. Endelig vil vi intensivere og optimere vores Biopharm-plattform i R&D ved at udnytte alle de teknologiplatforme, vi har til rådighed, samt forfølge eksterne muligheder.

Hvad sjældne blodsygdomme angår, står vi i en stærk position og har en bred produktportefølje indenfor hæmofili. Vores mangeårige rekombinante produkt, NovoSeven®, er stadig konkurrencedygtigt i et kompetitivt marked, og med vores seneste langtidsvirkende produkter, Esperoct® og Refixia®, udvider vi vores sortiment til patienter med hæmofili A, hæmofili B og sjældne blødersygdomme. Vi lancerede Esperoct® i 2019, og vi fremskynder vores lanceringer på nye markeder, så mange flere patienter kan få gavn af denne faktor VIII-behandling med forlænget halveringstid. Vi havde også succes med at inkludere brugen af automatiserede infusionspumper i den europæiske produktokumentation for NovoSeven®, hvilket vidner om en stærk håndtering af vores mangeårige produkter på markedet.

Vi vil fremskynde innovationen ved at udnytte alle Novo Nordisks R&D-teknologiplatforme – og gøre brug af hele spektret, lige fra stamcelleforskning til formulering og indkapsling – for at styrke vores pipeline. I 2019 indledte vi kliniske fase 3-forsøg med concizumab til hæmofili A og B med og uden inhibitorer. Vi skal også til at starte de kliniske fase 1-forsøg med vores nye rekombinante faktor VIII, Mim8, som er et bispecifikt antistof til forebyggende behandling hos mennesker med hæmofili A. Udover hæmofili foretager vi fase 1-forsøg med EPI01 ved seglcelleanæmi.

Vi vil ligeledes se efter eksterne ressourcer gennem et stærkt samarbejde med bluebird bio, når det gælder genomeditering, stræber vi efter at kunne tilbyde en potentielt helbredende behandling til børn og voksne med hæmofili A.

På området for sjældne endokrine sygdomme vil vi fastholde vores førende position indenfor væksthormonsegmentet ved at tilbyde banebrydende behandlingsmuligheder. Vi vil fortsætte innovationen via alle Novo Nordisks R&D-platforme. Vi vil udnytte den markedsledende position, vi har opnået for vores injektionspenne, støtte en mere omfattende diagnosticering og fortsætte vores arbejde med at få somapacitan, vores langtidsvirkende humane væksthormon analog, til dosering én gang om ugen, ud på markedet til behandling af væksthormonforstyrrelser. Skiftet i behandlingsparadigmet fra en daglig til en ugentlig injektion har potentiale til i høj grad at lette behandlingsbyrden for mennesker med væksthormonmangel og kan forbedre behandlingens overholdelse og øge dens effektivitet.

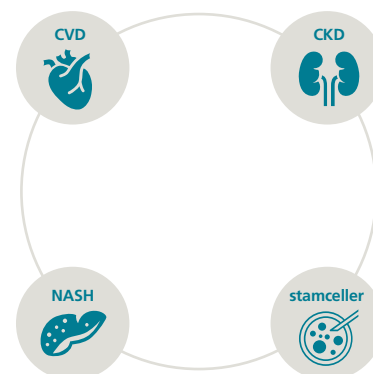
Etablere tilstedeværelse indenfor andre alvorlige kroniske sygdomme

Endelig arbejder vi på at etablere tilstedeværelse indenfor andre alvorlige kroniske sygdomme, såsom kardiovaskulære sygdomme (CVD), leversygdommen NASH (non-alkoholisk steatohepatitis) og kronisk nyresygdom (CKD).

NASH er et fremskredet stadie af non-alkoholisk fedtleversygdom, som det skønnes, at 30 mio. mennesker i USA, Europa og Japan lider af, og som der ikke findes nogen godkendte behandlinger af. NASH er en almindelig følgesygdom ved diabetes og svær overvægt: 80% af de diagnosticerede¹⁹ NASH-patienter lever med svær overvægt, mens 35% lever med type 2-diabetes²⁰. I samarbejde med vores partner Gilead, som er en global medicinalvirksomhed med speciale i leversygdomme, undersøger vi semaglutids potentiale til at give patienter med NASH bedre kontrol over deres sygdom som selvstændig behandling og som kombinationsprodukt.

Vi undersøger også behandlinger af kardiovaskulære sygdomme. Nogle af vores GLP-1-produkter har vist sig at reducere risikoen for kardiovaskulær sygdom og anbefales aktuelt til reduktion af øget kardiovaskulær risiko hos mennesker med type 2-diabetes og kardiovaskulær sygdom. Semaglutid undersøges i øjeblikket yderli-

Etablere en tilstedeværelse indenfor andre alvorlige kroniske sygdomme



gere i kardiovaskulære endepunktsstudier, og flere andre projekter i de tidlige stadier er i pipeline.

En lang række andre alvorlige kroniske sygdomme repræsenterer et meget stort uopfyldt medicinsk behov, der venter på at blive opfyldt. Vi mener, at vi kan bruge vores innovationskapacitet til at opfylde dette behov. Vi vil skabe en konkurrencedygtig pipeline og bruge vores førende position på videnskabsområdet til at gøre vores portefølje bredere og mere omfattende, når vi ekspanderer til nært tilknyttede sygdomsområder. Ligesom vi gør på andre behandlingsområder, vil vi udvikle partnerskaber og forbindelser på tværs af vores salgstyrke og R&D med sundhedspersonale og andre interessenter. Nye teknologier, herunder stamcellebaserede behandlinger, vil bidrage til denne ekspansion ind i nye behandlingsområder, såsom Parkinsons sygdom, tør aldersrelateret makulædegeneration og kronisk hjertesvigt. Vi vil indgå de rette strategiske alliancer og ændre den måde, vi skaber innovation på, så vi kan nå vores ambitioner på dette område. •

Oversigt over udviklingsprojekter

Diabetesbehandling

Projekt	Indikation	Beskrivelse	Fase
Rybelsus® NN9924	Type 2-diabetes	En langtidsvirkende oral GLP-1-analog beregnet til oral behandling én gang dagligt.	● ● ● ●
Anti-IL-21 GLP-1 T1D NN9828	Type 1-diabetes	En betacellebevarende behandling beregnet til voksne med nyligt diagnosticeret type 1-diabetes.	● ● ○ ○
Insulin icodex (LAI287) NN1436	Type 1- og 2-diabetes	En langtidsvirkende basalinsulinanalog beregnet til behandling én gang ugentligt.	● ● ○ ○
Insulin 965 NN1965	Type 1- og 2-diabetes	En ny basalinsulinanalog beregnet til behandling én gang dagligt.	● ○ ○ ○
Icosema (LAIsema) NN1535	Type 2-diabetes	En kombination af GLP-1-analogen semaglutid og den langtidsvirkende basalinsulin beregnet til behandling én gang ugentligt.	● ○ ○ ○

Behandling for svær overvægt

Semaglutid mod svær overvægt NN9536	Svær overvægt	En langtidsvirkende GLP-1-analog beregnet til behandling én gang ugentligt.	● ● ● ○
AM833 NN9838	Svær overvægt	En ny langtidsvirkende amylinanalog beregnet til behandling én gang ugentligt.	● ● ○ ○
AM388 og semaglutid NN9838	Svær overvægt	En kombination af den nye amylinanalog og GLP-1-analogen semaglutid beregnet til behandling én gang ugentligt.	● ● ○ ○
LA-GDF15 NN9215	Svær overvægt	En langtidsvirkende appetitregulerende GDF15-analog beregnet til behandling én gang ugentligt.	● ○ ○ ○
GG-co-agonist 1177 NN9277	Svær overvægt	En glukagon- og GLP-1-receptor co-agonist beregnet til behandling én gang om ugen.	● ○ ○ ○
PYY 1875 NN9775	Svær overvægt	En ny analog af det appetitregulerende hormon, PYY, beregnet til behandling én gang ugentligt.	● ○ ○ ○
Tri-agonist 1706 NN9423	Svær overvægt	En ny tri-agonist af humane GIP, GLP-1 og glukagonreceptorer beregnet til behandling én gang dagligt.	● ○ ○ ○

Hæmofili

Concizumab NN7415	Hæmofili A og B med eller uden inhibitorer	Et monoklonalt antistof rettet mod Tissue Factor Pathway Inhibitor beregnet til subkutan forebyggende behandling.	● ● ● ○
Eclipse NN7533	Seglcelleanæmi og beta-thalassæmi	En oral kombinationsbehandling af seglcelleanæmi. Projektet udvikles i samarbejde med EpiDestiny.	● ○ ○ ○
Mim8 NN7769	Hæmofili A med eller uden inhibitorer	Et FVIII-mimetisk bispecifikt antistof til subkutan forebyggende behandling af hæmofili A. Kombineret fase 1/2 studie.	● ○ ○ ○

Vækstforstyrrelser

Sompacitan AGHD NN8640	Væksthormonmangel hos voksne	En langtidsvirkende human væksthormon analog beregnet til subkutan behandling én gang ugentligt.	● ● ● ●
Sompacitan GHD NN8640	Væksthormonmangel hos børn	En langtidsvirkende human væksthormon analog beregnet til subkutan behandling én gang ugentligt.	● ● ● ○

NASH (non-alkoholisk steatohepatitis)

Semaglutid NN9931	NASH	En langtidsvirkende GLP-1-analog til behandling af NASH.	● ● ○ ○
Gilead:Sema kombi NN9931	NASH	En GLP-1-analog, semaglutid, i kombination med en FXR-agonist, cilofexor, en ACC-inhibitor, firsocostat, eller alle tre i kombination. Projektet udvikles i samarbejde med Gilead.	● ● ○ ○

Kardiovaskulær sygdom

PCSK9i peptid NN6434	CVD	En langtidsvirkende PCSK9-inhibitor til subkutan behandling.	● ○ ○ ○
--------------------------------	-----	--	---------

2020 forventede vigtige milepæle

Oral semaglutid	Myndighedsbeslutning i Japan
AM833	Fase 2-resultater for amylin til behandling af svær overvægt
Semaglutid	Fase 2-resultater for semaglutid til NASH
Semaglutid	Fase 3-resultater for semaglutid til behandling af svær overvægt
Ozempic®	Fase 3-resultater for 2 mg Ozempic®
Somapacitan	Myndighedsbeslutning vedrørende AGHD i USA og EU

Patentstatus på markedsførte produkter

Udløbsdatoer for patenter i produktporteføljen er vist i tabellen nedenfor. De angivne datoer er for udløb i USA, Tyskland, Kina og Japan på patenter på aktive ingredienser, hvis ikke andet er angivet, og inkluderer forlængelse af patentvarighed, hvis relevant. For flere produkter, i tilgift til patentet på aktive ingredienser, har Novo Nordisk andre patenter på produktionsprocesser, formuleringer eller brug, der kan være gældende for eneret længere end udløbet for patentet på den aktive ingrediens. Regulatorisk databeskyttelse og/eller eneret for sjældne lægemidler ('orphan drugs') kan desuden gøre sig gældende.

Vigtige markedsførte produkter på de væsentligste markeder (aktive ingredienser)	USA	Kina	Japan	Tyskland
Diabetes:				
Human insulin	Udløbet	Udløbet	Udløbet	Udløbet
NovoRapid® (NovoLog®)	Udløbet	Udløbet	Udløbet	Udløbet
NovoMix® 30 (NovoLog® Mix 70/30)	Udløbet	Udløbet	Udløbet	Udløbet
NovoNorm® (Prandin®)	Udløbet	Udløbet	Udløbet	Udløbet
Levemir®	Udløbet	Udløbet	Udløbet	Udløbet
Victoza®	2023	Udløbet	2022	2023
Tresiba®	2029	2024	2027	2028
Ryzodeg®	2029	2024	2024 ²	2028
Xultophy®	2029	2024	2024 ²	2028
Fiasp®	(2030) ³	(2030) ³	(2030) ³	(2030) ³
Ozempic®	2031 ¹	2026	2031 ¹	2031
Rybelsus®	2031 ^{1,7}	2026 ⁷	2031 ^{1,7}	2031 ⁷
Svær overvægt:				
Saxenda®	2023	Udløbet	Udløbet	2023
Hæmofili, vækstforstyrrelser og hormonpræparater:				
Norditropin® (Norditropin® SimpleXx®)	Udløbet	Udløbet	Udløbet	Udløbet
Macrilen™	2027 ⁸	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant
NovoSeven®	Udløbet ⁴	Udløbet ⁴	Udløbet ⁴	Udløbet ⁴
NovoEight®	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant	Ikke relevant
NovoThirteen® (TRETEN®)	2021	Ikke relevant	Udløbet	Udløbet
Refixia® (REBINYN®)	2028 ¹	2022	2027 ¹	2027 ¹
Esperoct®	2032 ¹	2029	2034 ¹	2034 ¹
Vagifem® 10 mcg	2022 ^{5,6}	Ikke relevant	2021 ⁵	Ikke relevant

1. Nuværende estimater. 2. Patentforlængelse indtil 2027 kan gøre sig gældende. 3. Formuleringpatent; patent på aktiv ingrediens er udløbet. 4. Patent på formulering til stabilitet ved stuetemperatur indtil 2023 i Kina, Tyskland og Japan og indtil 2025 i USA. 5. Patent dækker lavdosisbehandlingsprogram. 6. Licenseret til flere generiske producenter fra oktober 2016. 7. Tabletformulering og behandlingsprogram én gang dagligt er beskyttet af yderligere patenter, som udløber i 2031-2034. 8. Beskytter anvendelsesmetode og kit bestående af dele.

Kommerciel eksekvering:

International Operations: Vi skaber en bæredygtig platform for hurtigere vækst

Vores International Operations (IO) dækker 190 lande og 95% af verdens befolkning. Her lever ca. 430 mio. mennesker med diabetes²¹, og det anslås, at ca. 570 mio. mennesker lever med svær overvægt²². De udækkede behov er enorme, og Novo Nordisk gør sig klar til vækst med en strategisk aspiration om en årlig salgsvækst på 6-10% frem til 2025.

→ Indenfor hele IO er diabetesforekomsten i hastig stigning. I takt med den økonomiske udvikling, bliver også adgangen til forskellige typer diabetesbehandling større. Indenfor et forretningsområde, der er så bredt som IO, skaber dette en høj grad af kompleksitet som følge af de forskellige niveauer af sikkerhed, økonomisk udvikling og den politiske situation i de respektive regioner.

Den hurtigste stigning i type 2-diabetes ses i de nye vækstlande, hvor den hurtige urbanisering fører til en mere stillesiddende livsstil og en mindre sund kost. Type 2-diabetes hos yngre mennesker er også en væsentlig global tendens, der i stadig større grad vil påvirke vores markedsoperationer.

Eftersom type 2-diabetes er tæt forbundet med svær overvægt, har disse tendenser også indflydelse på vores strategi for svær overvægt. Efterhånden som antallet af yngre mennesker med svær overvægt stiger, stiger også antallet af diabetestilfælde hos personer i 30'erne og 40'erne. I den alder er de som regel på arbejdsmarkedet, og derfor skal lægerne give dem en anden vejledning end den, de ville give pensionister.

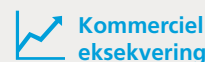
En markedstilpasset tilgang

For at sikre, at så mange mennesker som muligt kan få adgang til vores behandlinger, skræddersyer vi vores strategiske tilgang til de specifikke behov på de enkelte markeder. Vi har en bred portefølje af produkter, der giver os mulighed for at tilbyde passende produkter i alle situationer – det kalder vi vores markedstilpassede tilgang. For eksempel omfatter vores udvalg af basalinsuliner human insulin, moderne insulin og den næste generation af insulin, hvilket giver os et solidt grundlag som den førende virksomhed indenfor diabetesbehandling. Samtidig tilbyder vi også GLP-1-produkter, som vi forventer vil sikre fremtidig vækst indenfor diabetes- og behandling mod svær overvægt.

Der er også lokale markedsovervejelser. I Latinamerika ser vi f.eks. en stigning i sundhedsudgifterne. Dette opvejes dog af de høje politiske risici – f.eks. høje inflationsrater i Venezuela og Argentina.

I mellemtiden har Kina fået en enorm aldrende befolkning, og det tyder på, at der vil være stadig større udækkede medicinske behov i fremtiden. Derfor står sundhed højt på den kinesiske regerings dagsorden, hvil-

Strategiske aspirationer for 2025



- Styrke lederskab indenfor diabetesbehandling – stræbe efter en global værdimarkedsandel på mere end 1/3
- Styrke lederskab indenfor behandling af svær overvægt og fordoble det nuværende salg¹
- Sikre en vedvarende vækstprognose for Biopharm

1. Baseret på rapporteret salg i 2019

ket kommer til udtryk i generelle reformer og programmer som 'Healthy China 2030'.

Indenfor hele IO har Novo Nordisk den største markedsandel i de fleste lande. På de markeder, hvor det ikke er tilfældet, ønsker vi en større markedsandel. For at kunne reagere på de forskellige forhold og tendenser indenfor de geografiske regioner og fokusområderne for behandling evaluerer vi konstant vores forretningsmæssige beslutninger og finjusterer vores strategi for at sikre, at vi opfylder de lokale markedsbehov og -udfordringer.

Vi mener, at vi ved at kombinere denne markedstilpassede tilgang med forretningsetikken i Novo Nordisk Way har den nødvendige ramme til at opnå vores forretningsmål på en bæredygtig måde.

Hurtig og bæredygtig vækst

2019 viste, at vores forretningsmodel fungerer. Vi accelererede vores salgsvækst til 11% opgjort i faste valutakurser i 2019, hvilket kan holdes op imod den historiske vækst på ca. 5% opgjort i faste valutakurser. Dette var muligt som følge af:

- Den ændrede demografi i de geografiske områder, som førte til en væsentlig stigning i de udækkede medicinske behov
- Vores markedstilpassede tilgang – hvor vores regionale teams udvikler produktstrategier, der passer til deres områder, og
- Vores produktportefølje

Fremadrettet har vi ambitioner om at skabe vækst ved at opnå en førende position indenfor basalinsulin, styrke væksten på GLP-1-markedet og udvide markedet for behandling af svær overvægt. →

Vi ønsker at gøre adgangen til diabetesbehandling bredere – og gøre behandlingen billigere. Her kan vi styrke vores førerposition indenfor basalinsulin.

Sidste år blev Tresiba® tilgængelig for patienter i Frankrig, Tyskland og Kina, og vi begynder allerede at se flere patienter få gavn af denne næste generation af basalinsulin, som er vores flagskibsprodukt indenfor den nyeste generation af insulin. I løbet af de næste år forventer vi at lancere Tresiba® og Xultophy® i flere andre lande, hvor den nye generation af insulin ikke kan fås i dag.

Samtidig med at vi forbliver førende målt på værdi på GLP-1-markedet, står vi over for et øget konkurrencepres og en nedgang i vores markedsandel i visse IO-regioner. I år fokuserede vi på at vende denne tendens. Som løftestang bruger vi opdateringen af indlægssedlen for Victoza®, der blev foretaget på baggrund af resultaterne fra LEADER-forsøget, som viste, at liraglutid er associeret med en væsentlig reduktion af den kardiovaskulære risiko hos mennesker med type 2-diabetes. Samtidig ruller vi hurtigst muligt Ozempic® ud alle steder, hvor der er en markedsmulighed. Dette hjælper os med at øge vores andel af markedsvæksten og bringer os tættere på at nå vores mål på mellemlang sigt om at nå over 50%.

Vi planlægger også lanceringer af det første og eneste GLP-1-produkt i tabletform, Rybelsus®, indenfor samme tidsramme. Eftersom Rybelsus® vil følge en rute, der afhænger af de praktiserende læger og patienternes efterspørgsel, vil det sandsynligvis lægge pres på vores salgsstyrke, da vores repræsentanter vil skulle tale med langt mere sundhedspersonale og får

mindre tid til den enkelte. Vi vil afhjælpe dette ved at undersøge muligheden for partnerskaber, der kan give os ekstra og fleksible salgsstyrkeressourcer, når vi har brug for det.

For at udnytte denne mulighed bedst muligt har vi indgået et salgsfremmepartnerskab med den store medicinalvirksomhed MSD, hvis brede erfaring med at markedsføre orale antidiabetika til japanske diabetesspecialister er central for, at vi kan gøre behandlingen tilgængelig for så mange mennesker som muligt.

Hvad angår behandling af svær overvægt, investerer vi i at udvide markedet ved at samarbejde med forskellige interessenter, herunder politikere, for at sikre, at svær overvægt i større omfang anerkendes som en sygdom, der kan behandles medicinsk.

Saxenda® leverer allerede værdi i den forbindelse og tegnede sig for ca. 72% af markedsvæksten i løbet af det seneste år. Vi planlægger lancering i flere andre lande mellem 2020 og 2022, og vi håber, at vi så vil være klar til at introducere semaglutid til svær overvægt i dette hurtigtvoksende behandlingsområde.

I Biopharm vil vi fokusere på at udvide vores tilstedeværelse indenfor hæmofili A og B. Mennesker med hæmofili A udgør den største patientgruppe indenfor blødersygdom, og vores evne til at sikre en ledende position indenfor sjældne blodsygdomme hænger nøje sammen med vores succes i forhold til at øge salget af NovoEight® og Esperoct®. Vi er desuden af den overbevisning, at et stigende antal patienter med hæmofili B vil vælge Refixia®.

En kombination af forskning og kommerciel innovation

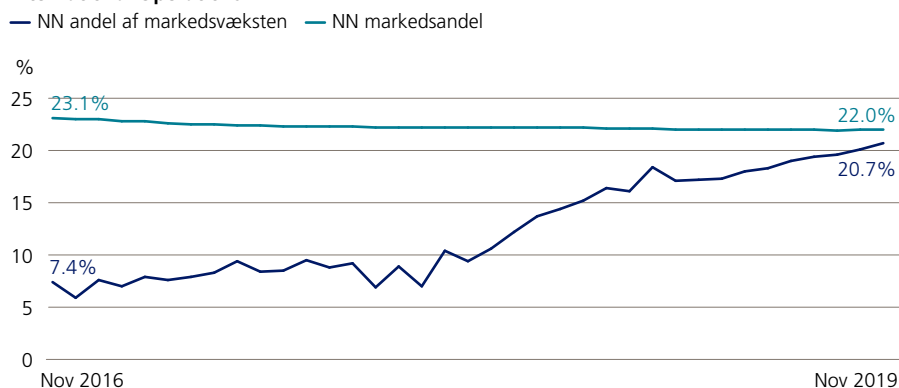
Vi tror, at Rybelsus® – vores semaglutid-baserede orale diabeteslægemiddel – vil ændre tilværelsen for millioner af mennesker i hele IO ved at hjælpe dem med at kontrollere deres sygdom. Derfor er det vores mål at sikre en bred adgang til denne innovation, som er den første af sin slags i verden, og vi foretager allerede foranstaltninger for at sikre dette inden produktets første IO-lancering.

Vi udnytter også innovationsudviklingerne i forskellige regioner. For eksempel skubber regeringen i Kina på for innovation på sundhedsområdet, hvilket hjælper os med at få nogle mere indgående og omfattende forbindelser med kineserne. Den kinesiske regering har muliggjort en hurtigere klinisk gennemgang og opfordrer til brugen af generiske lægemidler for at skabe større omkostningseffektivitet. Det betyder, at vi får en kortere tidsramme og kortere produktlivscyklusser.

For at hjælpe de kinesiske patienter med at kontrollere deres diabetes bedre, arbejder vi tæt sammen med den kinesiske regering om at levere digitale sundhedsløsninger. Et eksempel herpå er WeDoctor – en landsdækkende lægekonsultationsplatform, der forbinder hele 172 mio. patienter og 300.000 læger. Denne platform gør det muligt for patienter og læger at holde kontakt via en brugervenlig mobilapp.

Når det gælder om at levere bedre behandlinger til mennesker, der lever med diabetes, svær overvægt eller andre kroniske sygdomme, kan kommerciel innovation dog være lige så vigtig som produktinnovation. Det er derfor, vi konstant vurderer og – om nødvendigt – redefinerer den måde, vi gennemfører vores strategi på. I år har vi f.eks. oprettet separate teams for henholdsvis GLP-1, insulin og Biopharm for at give de enkelte områder mere fokus og en større mulighed for at træffe selvstændige beslutninger. •

Novo Nordisks værdimarkedsandel indenfor diabetes og andel af markedsvæksten i International Operations



Kommerciel eksekvering:

North America Operations: Klar til vækst i et udfordrende forretningsmiljø

Omkring halvdelen af vores globale salg genereres i USA, og dermed er North America Operations – USA og Canada – en kritisk del af vores forretning. Vi skaber vellykket omstilling i vores forretning ved at udnytte potentialet i vores innovative produktsortiment, og vi styrker vores sociale ansvar ved at gøre lægemidler tilgængelige for alle patienter.

—> Over 30 mio.²³ mennesker i USA lever med diabetes. Ud af disse er flere millioner ikke diagnosticeret og får ikke den rette behandling.

Tallene er mindst lige så foruroligende, når det gælder svær overvægt. Ifølge 'Centers for Disease Control and Prevention' var der over 93,3 mio. mennesker med svær overvægt i 2016,²⁴ hvilket koster det amerikanske sundhedssystem 1,72 billioner amerikanske dollars om året.²⁵

Der er ingen tvivl om, at der er et udækket behov, og dette behov har ændret dynamikken på markedet. Der er sket en konsolidering blandt betalerne, som lægger pres på medicinpriserne, der foretages regeringsindgreb for at tackle de strukturelle barrierer for effektiv behandling, sundhedssektoren gennemgår en digital omstilling, og midt i hele denne udvikling er det tvingende nødvendigt at sørge for prismæssigt overkommelig behandling til personer uden forsikring og til dem, der er underforsikrede gennem sundhedsforsikringer med høj egenbetaling.

Vellykket tilpasning til det nye forretningsmiljø

I dette udfordrende forretningsmiljø gennemgår Novo Nordisk en historisk omstilling for at forblive markedsførende, sikre fremtidig vækst og bidrage til virksomhedens overordnede mål om at opnå en global værdimarkedsandel indenfor diabetes på over en tredjedel. Frem mod 2022 forventes det, at ca. 70% af salget vil komme fra innovative nye produkter, mens de resterende 30% vil komme fra vores mangeårige produkter. Som hjælp til at nå dette mål har vi en klar vækststrategi med fokus på at bringe innovative nye produkter på markedet – og øge vores markedsandel.

Vores GLP-1-produkter giver først og fremmest et bredere segment af patienter en bedre behandling. Samtidig fortsætter vi med at levere insulin og øge mængderne på trods af prisudfordringerne. Vi er i gang med at opbygge markedet for behandling af svær overvægt og styrke vækstmulighederne for vores innovative produkter. Vores engagement i at hjælpe patienter med hæmofili og vækstforstyrrelser er fortsat stort.

Strategiske aspirationer for 2025

Kommerciel eksekvering

- Styrke lederskab indenfor diabetesbehandling – stræbe efter en global værdimarkedsandel på mere end 1/3
- Styrke lederskab indenfor behandling af svær overvægt og fordoble det nuværende salg¹
- Sikre en vedvarende vækstprognose for Biopharm

1. Baseret på rapporteret salg i 2019

Opnåelse af vigtige milepæle

Vi har nået tre meget vigtige milepæle, som alle understreger styrken af vores eksisterende – og fremtidige – GLP-1-forretning:

- Rybelsus®, vores orale semaglutidlægemiddel til type 2-diabetes, blev godkendt af 'US Food & Drug Administration' (FDA) i september 2019, og de første recepter blev udskrevet måneden efter.
- I januar 2020 blev Ozempic®, vores lægemiddel til type 2-diabetes til dosering én gang om ugen, godkendt i USA til nedsættelse af kardiovaskulær risiko hos mennesker med type 2-diabetes og diagnosticeret hjertekarsygdom.
- Salget af Ozempic® rundede i september 2019 en mia. dollars, og hovedparten af salget blev genereret i USA.

Innovation med henblik på en førende position indenfor diabetes

Vores endelige mål for diabetesbehandling er at hjælpe patienter med at leve så godt og sundt et liv som muligt. Vi vil gerne ændre den måde, som sygdommen behandles og betragtes på, ved at tilbyde produkter, der opfylder de medicinske behov og passer til patienternes livsstil.

Vi har skabt vores position som verdens største insulinproducent ved hjælp af innovative injicerbare lægemidler. I fremtiden vil vi revolutionere markedet med vores GLP-1 i tabletform, Rybelsus®, som er branchens første. I USA er 70% af recepterne på diabetesmedicin til oral behandling, og hidtil er der ingen oral behandling med den højeffektive GLP-1-klasse, som vi er specialister i. Vi er sikre på, at lanceringen af Rybelsus® vil ændre dette.

Vi har dog ikke kun fokus på innovation i porteføljen – vi skal også forbedre →

adgangen til medicinsk behandling og spille en vigtig rolle med hensyn til forebyggelse. Det betyder, at der skal skabes forandring alle de steder, som har indflydelse på sygdommen – eller som sygdommen har indflydelse på – herunder forskning, uddannelse, offentlig politik, den humanitære indsats og indsatsen for at nå ud til patienterne.

Fremme af overkommelige priser for patienterne i et komplekst sundhedssystem

Det kræver langsigtede reformer og systemiske ændringer for at tackle de strukturelle ændringer i det amerikanske sundhedssystem, der skal til for at gøre reelt overkommelige priser til en realitet. Vi gør vores del og er i dialog med en lang række interessenter for yderligere forbedringer. Vi erkender, at listepreiser spiller en rolle, men der er behov for en større indsats for at forbedre den måde, forsikringen dækker livsvigtig medicin på, navnlig gennem sundhedsordninger med høje fradrag. Se vores tilbud om at levere prismæssigt overkommelig insulin i afsnittet 'At drive en bæredygtig forretning'.

Fortaler for større fokus på svær overvægt og bedre politiske tiltag på området

Vi har en klar ambition om at tilbyde medicinsk behandling til flere mennesker med svær overvægt, og vi forventer at have fordoblet salget af vores produkter til behandling af svær overvægt på globalt plan i 2025. I USA og Canada arbejder vi på at få bedre behandlinger på markedet, og vi er i dialog med vigtige interessenter og politikere for at gøre svær overvægt til en behandlingsprioritet.

Lanceringen af Changing Obesity™ i januar 2019 understreger vores engagement i at ændre den måde, verden betragter, behandler og arbejder på at forebygge svær overvægt på. I forbindelse med denne indsats samarbejder vi med partnere fra både den offentlige og den private sektor.

Et godt eksempel er vores bidrag – ved hjælp af uddannelsesstøtte – til oprettelsen af det amerikanske udviklingsprogram for svær overvægt, Obesity Medicine Clinical Fellowship Development Program. Takket være denne støtte arbejder foreningerne Obesity Society og Obesity Medicine Association på at øge antallet af læger, som er specialister i pleje og behandling af patienter med svær overvægt og komplikationer i forbindelse hermed. I 2019 blev der uddelt syv nye stipendier på området for svær overvægt.

Vi har også investeret meget tid og mange ressourcer – og samarbejder med vigtige interessenter – for at udbrede budskabet i 'Treat and Reduce Obesity Act', som er en afgørende lovgivning, der vil forbedre adgangen til behandling for mennesker med svær overvægt. Lovgivningen tager fat på de politiske hindringer for behandling og dækning af svær overvægt, herunder adgangen til medicinsk behandling.

Alle disse foranstaltninger bidrager til en ændring i opfattelsen, så svær overvægt bliver anerkendt som en kronisk sygdom, og gør det nemmere for mennesker med svær overvægt i USA at søge og modtage den respektfulde, komplette behandling de fortjener.


Lovende udsigter indenfor Biopharm

Hæmofili er stadig et centralt fokusområde i vores Biopharm-forretning. Vi

Indenfor få år aspirerer Novo Nordisk USA til at have:

2 2 nye blockbusterer på markedet

 øge antallet af behandlede patienter markant

 transformeret omkring 70% af salget i perioden 2015-2022

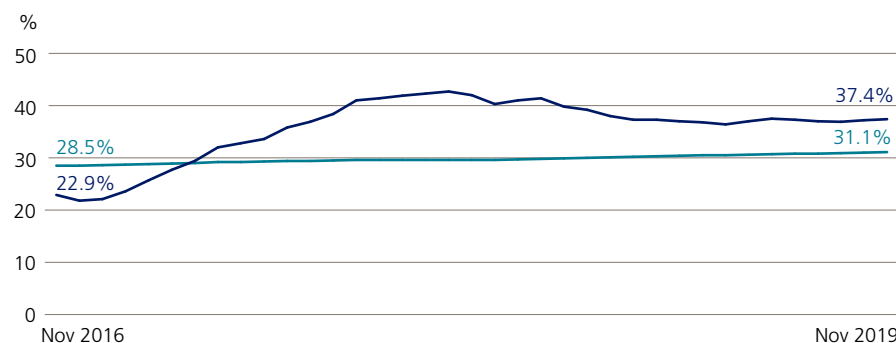
ønsker at hjælpe patienter, der lever med denne sygdom, med at håndtere den bedre, så de kan leve et sundere og mere tilfredsstillende liv.

FDA's godkendelse af Esperoct® i februar 2019 og udpegelsen af concizumab® som banebrydende behandling til forebyggelse hos mennesker, der har hæmofili B med inhibitorer, var vigtige milepæle i kampen mod denne alvorlige kroniske sygdom.

Samtidig venter vi indenfor forretningsområdet vækstforstyrrelser på svar med hensyn til somapacitan – et nyt langtidsvirkende væksthormon til voksne med væksthormonmangel – som blev indsendt til myndighedsgodkendelse hos FDA i september 2019. •

Novo Nordisks værdimarkedsandel indenfor diabetes og andel af markedsvæksten i North America Operations

— NN andel af markedsvæksten — NN markedsandel



Finansielt

Resultater i 2019 og forventninger til 2020

Regnskabsresultat

Novo Nordisks omsætning for 2019 opgjort i faste valutakurser oversteg forventningerne fra februar 2019, mens resultatet af primær drift opgjort i faste valutakurser lå indenfor det forventede interval fra februar 2019. De frie pengestrømme oversteg marginalt forventningerne fra februar 2019, mens den effektive skattesats var lavere som følge af en positiv påvirkning fra engangændringer i udskudte skatteaktiver. Investeringer i materielle anlægsaktiver var stort set i tråd med forventningerne fra februar 2019.

Salgsudvikling fordelt på geografiske regioner

Omsætningen steg med 9% opgjort i kroner og med 6% i faste valutakurser til 122.021 mio. kr. i 2019. Salget i International Operations steg med 12% opgjort i kroner og med 11% i faste valutakurser. Salget i North America Operations steg med 6% opgjort i kroner og med 1% i faste valutakurser. Salgsvæksten er i tråd med de seneste forventninger om en "salgsvækst på 5–6% i faste valutakurser" som anført i november 2019 i forbindelse med kvartalsregnskabet for de første ni måneder af 2019.

Salgsudvikling fordelt på terapiområder

Salgsvæksten i 2019 på 9% opgjort i kroner og 6% i faste valutakurser var drevet af solid vækst indenfor alle behandlingsområder, idet salget af produkter til diabetesbehandling steg med 4% (faste valutakurser), behandling for svær overvægt steg med 42% (faste valutakurser) og biofarmaceutiske produkter steg med 4% (faste valutakurser).

Salgsudvikling indenfor diabetesbehandling

Salget indenfor diabetesbehandling steg med 8% opgjort i kroner og med 4% i faste valutakurser til 97.161 mio. kr. drevet af solid vækst indenfor GLP-1, delvist modsvaret af et faldende salg af insulin. Novo Nordisk har i de sidste 12 mæ-

der øget sin globale værdimarkedsandel indenfor diabetesbehandling fra 27,8% til 28,6% drevet af en forbedret global insulinmarkedsandel og vækst i GLP-1-segmentet. Dette afspejler en udvidelse af værdimarkedsandelen indenfor diabetesbehandling i North America Operations og en stabilisering af værdimarkedsandelen i International Operations.

I de følgende afsnit er markedsdata (medmindre andet er anført) baseret på data fra november 2019 og november 2018 opgjort som løbende årstotal, leveret af den uafhængige dataleverandør IQVIA.

Insulin

Salget af insulin var uændret opgjort i kroner og faldt med 3% i faste valutakurser til 59.693 mio. kr. Det lavere salg opgjort i faste valutakurser var drevet af et faldende salg i USA, delvist modsvaret af øget salg i International Operations.

Salget af langtidsvirkende insulin var uændret opgjort i kroner og faldt med 4% i faste valutakurser til 20.776 mio. kr. Novo Nordisk har forbedret sin globale volumenmarkedsandel i det langtidsvirkende insulinsegment fra 31,6% til 32,4% i de sidste 12 måneder. Salgstilbagegangen opgjort i faste valutakurser var drevet af et faldende salg af Levemir®, delvist modsvaret af en positiv påvirkning fra Tresiba® og Xultophy®. Tresiba® er nu lanceret i 86 lande, mens Xultophy® nu er lanceret i 37 lande.

Salget af præmiksinsulin steg med 4% opgjort i kroner og med 2% i faste valutakurser til 10.578 mio. kr. Novo Nordisk er markedsleder indenfor præmiksinsulinsegmentet med en global markedsandel på 63,9% målt i volumen, hvilket har været stort set uændret gennem de sidste 12 måneder. Salgsvæksten var drevet af et øget salg af Ryzodeg®, delvist modsvaret af et faldende salg af NovoMix®. Ryzodeg® er nu lanceret i 30 lande.

Salget af hurtigtvirkende insulin var uændret i kroner og faldt med 3% i →

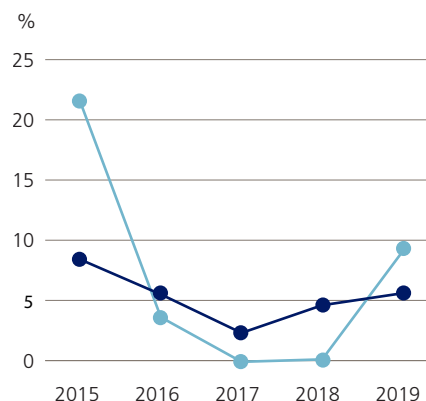
Strategiske aspirationer for 2025 Finansielt

- Levere solid vækst i salg og resultat af primær drift
 - Levere 6–10% salgsvækst i International Operations
 - Transformere 70% af salget i USA²
- Drive driftsmæssig effektivitet i hele værdikæden, der giver mulighed for investering i fremtidige vækstaktiver
- Levere frie pengestrømme, der giver mulighed for attraktiv kapitaltildeling til aktionærerne

2. Fra 2015 til 2022

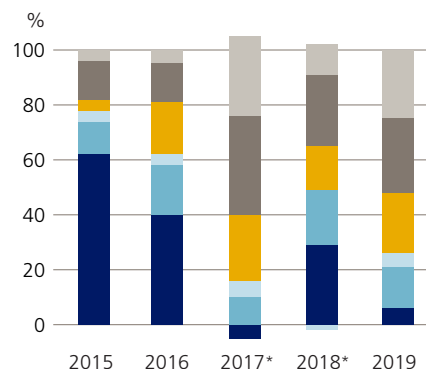
Salgsvækst

● Rapporteret i kr. ● Opgjort i faste valutaer



Andel af væksten i lokale valutaer

■ Region Europe ■ Region AAMEO
■ Region China ■ Region Japan & Korea
■ Region Latin America
■ North America Operations



*I 2017 bidrog North America med -5% til den samlede vækst
*I 2018 bidrog Japan & Korea med -2% til den samlede vækst

faste valutakurser til 19.303 mio. kr. Novo Nordisk er markedsleder indenfor det hurtigtvirkende insulinsegment med en global markedsandel på 50,7% målt i volumen, hvilket har været stort set uændret gennem de sidste 12 måneder. Det faldende salg opgjort i faste valutakurser var drevet af faldende salg af NovoRapid®, delvist modsvaret af en positiv påvirkning fra Fiasp®. Fiasp® er nu lanceret i 33 lande.

Salget af human insulin faldt med 2% opgjort i kroner og med 5% i faste valutakurser til 9.036 mio. kr.

GLP-1 til behandling af type 2-diabetes

Salget af GLP-1-produkter til behandling af type 2-diabetes (Victoza®, Ozempic® og Rybelsus®) steg med 27% opgjort i kroner og med 22% i faste valutakurser til 33.221 mio. kr. Salgsvæksten var drevet af både North America Operations og International Operations. Salget af Ozempic® beløb sig til 11.237 mio. kr., og Ozempic® er nu lanceret i 26 lande i North America Operations, Region Europe, Region Latin America og Region AAMEO. GLP-1-segmentets andel af det samlede marked for diabetesbehandling målt i værdi er steget til 18,0% mod 14,4% for 12 måneder siden. Novo Nordisk er fortsat global markedsleder i GLP 1-segmentet med en værdimarkedsandel på 47,5%.

Salgsudvikling indenfor behandling af svær overvægt

Salget af Saxenda® steg med 47% opgjort i kroner og med 42% i faste valutakurser til 5.679 mio. kr. Salgsvæksten for Saxenda® var drevet af både International Operations og North America Operations. Saxenda® er nu lanceret i 46 lande. Novo Nordisk har i øjeblikket en værdimarkedsandel på 56% af det globale marked for receptpligtig medicin for svær overvægt.

Biopharm

Salgsudvikling indenfor biofarmaceutiske produkter

Salget af biofarmaceutiske produkter steg med 7% opgjort i kroner og med 4% i faste valutakurser til 19.181 mio. kr. Salgsudviklingen var drevet af salgsvækst i begge driftsenheder og på tværs af de to forretningsområder: Hæmofili og vækstforstyrrelser. Salgsvæksten i International Operations var drevet af Region Latin America, Region AAMEO, Region China og Region Japan & Korea.

Hæmofili

Salget af hæmofili produkter steg med 7% opgjort i kroner og med 4% i faste valutakurser til 10.281 mio. kr. Det stigende salg var drevet af den fortsatte globale lancering af Refixia® og NovoEight®. Novo Nordisk øger fortsat sin brede globale tilstedeværelse indenfor hæmofili.

Salget af NovoSeven® steg med 3% opgjort i kroner og var uændret i faste valutakurser, til 8.119 mio. kr.; dette afspejler, at NovoSeven® har en solid position som blødningsstandsende middel i kritiske behandlingssituationer foruden en lang række godkendte indikationer i et stadig mere konkurrencepræget miljø. Salgsudviklingen er drevet af et øget salg i Region Latin America, Region AAMEO og Region China samt et stabilt salg i North America Operations, modsvaret af faldende salg i Region Europe og Region Japan & Korea.

Salget af NovoEight® steg med 13% opgjort i kroner og med 10% i faste valutakurser til 1.525 mio. kr. Salgsvæksten var drevet af Region Latin America, Region AAMEO, Region Europe og North America Operations. NovoEight® er lanceret i 52 lande.

Salget af Refixia® steg til 382 mio. kr. Salgsvæksten var drevet af produktlanceringerne i Region Europe, Region Japan & Korea og North America Operations. Refixia® er nu lanceret i 16 lande.

Esperoct® er nu lanceret i ni lande, og de foreløbige tilbagemeldinger fra læger og patienter er opmuntrende.

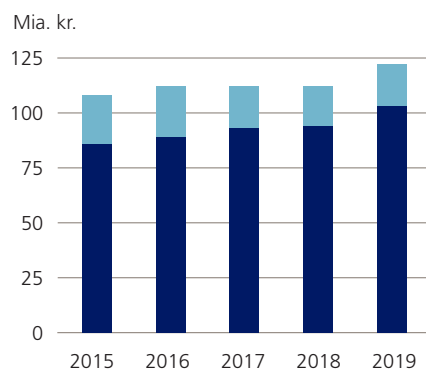
Vækstforstyrrelser (Norditropin®)

Salget af produkter til behandling af vækstforstyrrelser steg med 6% opgjort i kroner og med 2% i faste valutakurser til 7.275 mio. kr. Salgsvæksten var drevet af International Operations, som steg med 3% i faste valutakurser, og af North America Operations, som steg med 2% i faste valutakurser. Novo Nordisk er den førende udbyder på det globale marked for produkter til behandling af vækstforstyrrelser med en markedsandel opgjort i værdi på omkring 33% drevet af nye indikationer og introduktion af den næste generation af injektionssystemer.

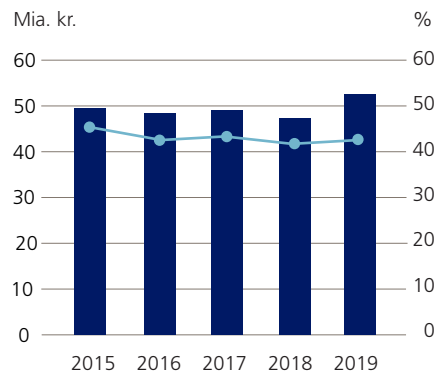
Udvikling i omkostninger og resultat af primær drift

Produktionsomkostningerne steg med 14% opgjort i kroner og med 12% i faste

Salg fordelt på segmenter



Resultat af primær drift



valutakurser til 20.088 mio. kr., og bruttomarginen blev dermed 83,5% opgjort i kroner mod 84,2% i 2018. Den lavere bruttomargin afspejler en negativ påvirkning fra lavere realiserede priser i USA og nedskrivning af immaterielle anlægsaktiver, delvist modvirket af et positivt bidrag fra produktsammensætningen drevet af et øget salg af GLP-1 og en positiv valutapåvirkning på 0,3 procentpoint.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 8% opgjort i kroner og med 6% i faste valutakurser til 31.823 mio. kr. Stigningen i salgs- og distributionsomkostningerne var drevet af International Operations og afspejler allokering af ressourcer til vækstmarkeder og markedsføringsaktiviteter for Victoza® samt lanceringsaktiviteter for Ozempic®, markedsføringsaktiviteter for insulin, navnlig i Kina, og markedsføringsaktiviteter i forbindelse med den fortsatte lancering af Saxenda®. I USA er markedsføringsaktiviteterne fokuseret på Ozempic® →

og Saxenda® samt lancering af Rybelsus®, delvist modsvaret af lavere markedsføringsudgifter relateret til insulin.

Forsknings- og udviklingsomkostningerne faldt med 4% opgjort i kroner og med 6% i faste valutakurser til 14.220 mio. kr. Dette afspejler en positiv påvirkning fra tilbageførsel af nedskrivninger af lagerbeholdning til prælancering i første kvartal af 2019 efter indsendelse af registreringsansøgningen for Rybelsus® til de amerikanske sundhedsmyndigheder, FDA, fratrædelsesomkostninger i andet halvår af 2018 og udgiften til en 'priority review voucher' til Rybelsus® i fjerde kvartal af 2018, delvist modsvaret af nedskrivning af immaterielle aktiver i 2019. Den underliggende stigning i forsknings- og udviklingsomkostninger er drevet af øgede omkostninger til de kliniske udviklingsprogrammer STEP og SELECT, der undersøger semaglutid til behandling af svær overvægt, optrapningen af det kardiovaskulære sikkerhedsstudie SOUL med Rybelsus® samt øgede omkostninger til udviklingsaktiviteter indenfor semaglutid til behandling af NASH, delvist modsvaret af færdiggørelsen af Rybelsus® fase 3a-udviklingsprogrammet og færdiggørelsen af sammenligningsstudiet af Tresiba® og insulin glargin U300.

Administrationsomkostningerne steg med 2% opgjort i kroner og med 1% i faste valutakurser til 4.007 mio. kr. som følge af øgede juridiske omkostninger, mens udgifterne i alle administrative områder var stort set uændrede.

Andre driftsindtægter (netto) beløb sig til 600 mio. kr. mod 1.152 mio. kr. i 2018. Faldet i andre driftsindtægter (netto) i 2019 i forhold til 2018 afspejler engangsindtægter i 2018 og fald i indtægter fra licensaftaler.

Resultat af primær drift steg med 11% opgjort i kroner og med 6% i faste valutakurser til 52.483 mio. kr., hvilket er i tråd

med den seneste forventning om en vækst i resultat af primær drift opgjort i faste valutakurser på "4-6%" i 2019.

Finansielle poster (netto) og skat

De finansielle poster (netto) udviste en nettoudgift på 3.930 mio. kr. mod en nettoindtægt på 367 mio. kr. i 2018. De rapporterede finansielle poster (netto) i 2019 er i tråd med den seneste forventning om "en udgift på omkring 3,9 mia. kr.".

I tråd med Novo Nordisks finanspolitik er de væsentligste valutakursrisici for koncernen afdækket, primært gennem valutaterminskontrakter. Valutaresultatet udgjorde et tab på 3.212 mio. kr. mod en gevinst på 298 mio. kr. i 2018. Denne udvikling afspejler et tab på valutaafdækning af især den amerikanske dollar overfor den danske krone.

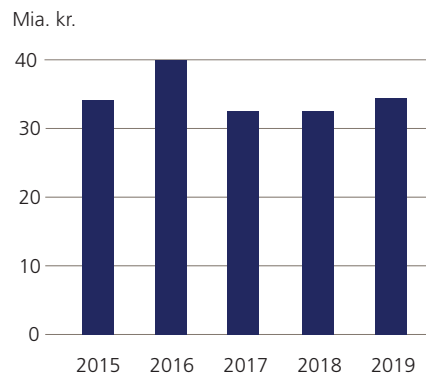
En negativ markedsværdi af finansielle kontrakter på ca. 0,3 mia. kr. pr. udgangen af december 2019 er udskudt til regnskabsmæssig udgiftsførsel i 2020.

Den effektive skattesats var 19,8% i 2019 mod en effektiv skattesats på 18,9% i 2018, hvilket er i tråd med den seneste forventning om en skattesats på "19-21%" for året 2019. Den effektive skattesats for 2019 var positivt påvirket af mindre engangsændringer i udskudte skatteaktiver efter godkendelsen af den schweiziske skattereform, mens engangsændringer i skattemæssige hensættelser relateret til forlig i internationale skattesager påvirkede skattesatsen for 2018 positivt.

Investeringer i materielle anlægsaktiver og frie pengestrømme

Investeringer i materielle anlægsaktiver udgjorde 8,9 mia. kr. mod 9,6 mia. kr. i 2018, hvilket er i tråd med den seneste forventning om "omkring 9 mia. kr.". Investeringerne var primært relateret til investeringer i en ny fabrik til fremstilling af aktive lægemiddelstoffer til diabetesprodukter i Clayton, North Carolina,

Frie pengestrømme



USA, produktionsudvidelse i Kalundborg, Danmark, produktionsudvidelse i Chartres, Frankrig, og en ny påfyldningsfabrik til diabetesprodukter i Hillerød, Danmark.

De frie pengestrømme udgjorde 34,5 mia. kr. mod 32,5 mia. kr. i 2018, hvilket er i tråd med den seneste forventning om "31-35 mia. kr.". Stigningen på 6% i forhold til 2018 afspejler primært øget likviditet fra driftsaktivitet drevet af timingen af rabatbetalinger i USA. →

Vigtigste fakturerings-valutaer	Et 5% udsving i kursen vil påvirke Novo Nordisks resultat af primær drift i de næste 12 mdr. med	Afdækningsperiode (måneder)
USD	1.950 mio.kr.	9
CNY ¹	450 mio. kr.	7
JPY	150 mio. kr.	12
CAD	130 mio. kr.	9
GBP	100 mio. kr.	10

¹ Kinesiske offshore-yuan (CNH) anvendt som afdækningsvaluta for Novo Nordisks valutarisiko i CNY

Forventninger til 2020

Nedenstående skema opsummerer de nuværende forventninger til 2020:

Forventningerne er som rapporteret, med mindre andet fremgår

Forventninger 5. februar 2020

Salgsvækst

i faste valutakurser	3% til 6%
som rapporteret	Omkring 1 procentpoint højere end i faste valutakurser

Vækst i resultat af primær drift

i faste valutakurser	1% til 5%
som rapporteret	Omkring 1 procentpoint højere end i faste valutakurser

Finansielle poster (Netto)

Effektiv skattesats	20% to 22%
Investeringer i materielle anlægsaktiver	Omkring 6,5 mia. kr.
Af- og nedskrivninger	Omkring 5 mia. kr.
Frie pengestrømme	36-41 mia. kr.

For 2020 forventes salgsvæksten at blive mellem 3% og 6% opgjort i faste valutakurser. Dette afspejler forventninger om et robust salg af de GLP-1-baserede produkter til diabetesbehandling, Ozempic®, Victoza® og Rybelsus®, Saxenda® til behandling af svær overvægt, porteføljen af den nye generation af insulin og bidraget fra biofarmaceutiske produkter Esperoct®, Refixia® og NovoEight®. Forventningerne afspejler desuden intensiveret konkurrence både indenfor diabetesbehandling og biofarmaceutiske produkter, navnlig indenfor segmentet hæmofili med inhibitorer. Desuden forventes salgsvæksten at blive påvirket af fortsat prispres indenfor diabetesbehandling samt en udvidelse af allerede annoncerede initiativer til at sikre adgangen til medicin til priser, der er til at betale for patienterne, navnlig i USA. Givet de nuværende valutakurser i forhold til kronen forventes væksten rapporteret i kroner at blive omkring 1 procentpoint højere end i faste valutakurser.

Væksten i resultat af primær drift for 2020 forventes at blive mellem 1% og 5% opgjort i faste valutakurser. Forventningen til væksten i resultat af primær drift afspejler primært den forventede salgsvækst og fortsat fokus på ressourceallokering. Væksten i resultat af primær drift påvirkes negativt som følge af øgede investeringer i kommercielle aktiviteter relateret til de kommercielle prioriteringer i driftsenhederne, herunder introduktionen af Rybelsus® i USA, den fortsatte globale udvidelse af aktiviteterne indenfor injicerbar GLP-1 til behandling af diabetes, den globale investering i opbygning af et marked for behandling af svær overvægt samt markedsføringsaktiviteterne i relation til lancering af porteføljen af biofarmaceutiske produkter. Givet de nuværende valutakurser i forhold til kronen forventes væksten rapporteret i kroner at blive omkring 1 procentpoint højere end i faste valutakurser.

For 2020 forventer Novo Nordisk, at de finansielle poster (netto) vil beløbe sig til et

tab på omkring 1,5 mia. kr., som vil modsvare valutaudviklingens positive påvirkning på resultat af primær drift. Den nuværende forventning til 2020 afspejler primært tab på valutaafdækningskontrakter, navnlig relateret til den amerikanske dollar og kinesiske yuan overfor kronen.

Den effektive skattesats for 2020 forventes at blive i intervallet 20–22%.

Investeringer i materielle anlægsaktiver forventes at blive på omkring 6,5 mia. kr. i 2020, primært relateret til investeringer i yderligere produktionskapacitet til fremstilling af aktive lægemiddelstoffer (API) indenfor diabetesbehandling og en udvidelse af påfyldningskapaciteten, ligeledes indenfor diabetesbehandling. Af- og nedskrivninger forventes at blive på omkring 5 mia. kr. Faldet i af- og nedskrivninger i 2020 sammenlignet med 2019 afspejler et højere niveau af nedskrivninger i 2019. Frie pengestrømme forventes at blive på 36–41 mia. kr.

Alle ovenstående forventninger er baseret på forudsætninger om, at den globale eller regionale økonomiske og politiske situation ikke i væsentlig grad ændrer forretningsklimaet for Novo Nordisk i 2020, herunder de potentielle konsekvenser af større sundhedsreformer, og at valutakurserne, navnlig den amerikanske dollar, forbliver på det nuværende niveau overfor den danske krone. Der er ligeledes i forventningerne ikke taget højde for de finansielle implikationer i tilfælde af en væsentlig akquisition i 2020. Endvidere, er der i forventningerne ikke taget højde for eventuelle væsentlige påvirkninger som følge af udbruddet af coronavirus.

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

Langsigtede finansielle mål

	2019	2018	2017	2016	Gns. 2016 - 2019	Mål
Vækst i resultat af primær drift i faste valutakurser ¹	5,6%	2,8%	4,8%	6,2%	4,9%	5%
Resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver	98,0%	116,7%	143,2%	150,2%		80%
Cash to earnings	88,4%	84,2%	85,5%	105,4%		
Cash to earnings (treårigt gennemsnit)	86,0%	91,7%	96,4%	102,4%		85%

¹ Vækst i resultat af primær drift i faste valutakurser for 2016 er justeret med 2.376 mio. kr. fra det delvise frasalg af et associeret selskab og 449 mio. kr. fra indtægter relateret til udlicensering af aktiver vedrørende inflammatoriske sygdomme i 2015.

Langsigtede finansielle mål

Novo Nordisk introducerede i 1996 fire langsigtede finansielle mål for at skabe balance mellem kort- og langsigtede hensyn. Målene er siden i flere omgange blevet revideret og opdateret, senest i forbindelse med årsrapporten for 2018, som blev publiceret i februar 2019.

Med resultaterne for 2019 har Novo Nordisk opfyldt de nuværende langsigtede finansielle mål: Gennemsnitlig vækst i resultat af primær drift på 5%, cash to earnings på 85% (treårigt gennemsnit) og resultat af primær drift efter skat i procent af nettodriftsaktiver (OPAT/NOA) på 80%.

Strategiske aspirationer for 2025

Den traditionelle tilgang til langsigtede finansielle mål, der fokuserer på konkrete finansielle aspekter, er ikke længere tilstrækkelig til at beskrive Novo Nordisks fremtidige vækstmuligheder og udtrykke de bredere vækstaspekter på tværs af behandlingsområder og geografi. Derfor meddelte Novo Nordisk på kapitalmarkedsdagen i november 2019, at de nuværende langsigtede finansielle mål erstattes af en mere omfattende tilgang, der beskriver virksomhedens fremtidige vækstaspirationer under overskriften: Strategiske aspirationer for 2025.

De strategiske aspirationer, der afspejler de vedvarende vækstmuligheder frem mod 2025, skal dække drivkræfterne for Novo Nordisks fremtidige vækst og derved give investorerne en forståelse af virksomhedens vækst- og investeringsmuligheder på tværs af behandlingsområder og geografi.

De strategiske aspirationer sætter retning for Novo Nordisks arbejde, og er ikke en fremskrivning af Novo Nordisks finansielle forventninger eller forventede vækst. Novo Nordisk vil løbende rapportere på, hvordan aktiviteterne forløber i relation til hver enkelt af de fire dimensioner.

Udsagn om fremtiden

Rapporter fra Novo Nordisk, der indsendes til eller stilles til rådighed for det amerikanske børstilsyn, Securities and Exchange Commission (SEC), herunder den lovpligtige årsrapport for 2019 og Form 20-F, der begge forventes indsendt til SEC i februar 2020 i forlængelse af offentliggørelsen af Årsrapporten 2019 (på engelsk), samt skriftlige eller mundtlige oplysninger, der offentliggøres af eller på vegne af Novo Nordisk i fremtiden, kan indeholde udsagn

om fremtiden. I udsagn om fremtiden indgår ofte ord som 'mener', 'forventer', 'eventuelt', 'vil', 'planlægger', 'strategi', 'udsig', 'forudser', 'skønner', 'fremskriver', 'regner med', 'kan', 'påtænker', 'mål' og andre ord og udtryk med tilsvarende betydning i forbindelse med omtale af fremtidige driftsmæssige eller finansielle resultater. Eksempler på sådanne udsagn om fremtiden omfatter blandt andet, men er ikke begrænset til:

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

I Årsrapporten 2019 (på engelsk) findes eksempler på udsagn om fremtiden blandt andet i afsnittet '2019 performance and 2020 outlook'.

Disse udsagn tager afsæt i nuværende planer, skøn og forventninger. Udsagn om fremtiden er i sagens natur forbundet med risikofaktorer og usikkerhedsmomenter af såvel generel som specifik karakter. Novo Nordisk understreger, at en række væsentlige forhold, heriblandt dem, der er beskrevet i Årsrapporten 2019 (på engelsk), kan forårsage, at de faktiske resultater viser sig at afvige væsentligt fra dem, der tidligere er kommet til udtryk i udsagn om fremtiden.

Faktorer, der kan påvirke de fremtidige resultater, omfatter blandt andet, men er ikke begrænset til, globale og lokale politiske og økonomiske forhold, herunder rente- og valutasingninger, forsinkelser i eller fejlslagne projekter indenfor forskning og/eller udvikling, ikke-planlagte tab af patentrettigheder, driftsforstyrrelser og afbrudte forsyninger, tilbagekaldelse af produkter, uventet misligholdelse eller opsigelse af kontrakter, prisreduktioner på Novo Nordisks produkter dikteret af

ationale myndigheder eller som følge af markedsdrevne prisned sættelser, lancering af konkurrerende produkter, afhængighed af informationsteknologi, Novo Nordisks evne til med succes at markedsføre såvel eksisterende som nye produkter, risiko for produktansvarssager og andre retssager og undersøgelser, ændring af statslige love og dertil knyttede fortolkninger heraf, herunder i relation til tilskud, beskyttelse af immaterielle rettigheder samt myndighedskontrol i forbindelse med afprøvning, godkendelse, fremstilling og markedsføring, formodet eller faktisk manglende overholdelse af etiske markedsføringsprincipper, investering i og frasalg af selskaber i ind- og udland, uventede omkostnings- og udgiftsstigninger, manglende evne til at rekruttere og fastholde de rette medarbejdere og manglende evne til at opretholde en kultur med fokus på efterlevelse af gældende love og regler.

For et overblik over nogle, men ikke alle risici, der kan påvirke Novo Nordisks resultater negativt eller nøjagtigheden af udsagn om fremtiden i denne årsrapport, henvises endvidere til oversigten over risikofaktorer i afsnittet 'Risikostyring beskytter værdien'.

Medmindre der er tale om et lovkrav, er Novo Nordisk ikke forpligtet og frasiger sig enhver forpligtelse til at opdatere eller revidere udsagn om fremtiden efter offentliggørelsen af Årsrapporten 2019 (på engelsk), hvad enten det skyldes nye oplysninger, fremtidige begivenheder eller andre forhold. •

Forskning og udvikling

—> I 2019 gjorde Novo Nordisk store fremskridt i sin forsknings- og udviklings-pipeline og nåede en række vigtige milepæle, som er nævnt her. Yderligere oplysninger om kliniske studier kan ses i de selskabsmeddelelser og pressemeddelelser, som vi har udsendt i 2019, og som kan findes på novonordisk.com.

Diabetesbehandling Regulatoriske milepæle

Vi indgav en registreringsansøgning til de amerikanske sundhedsmyndigheder, FDA, for oral semaglutid, en glukagonlignende peptid-1 (GLP-1)-receptoragonist til dosering én gang dagligt som behandling til forbedring af glykæmisk kontrol hos voksne med type 2-diabetes. I september 2019 fik Novo Nordisk FDA's godkendelse af den første GLP-1 i tablettform, Rybelsus®. Godkendelsen var baseret på fase 3a-udviklingsprogrammet PIONEER, som omfattede 9.543 voksne deltagere med type 2-diabetes. Vi lancerede Rybelsus® i USA i fjerde kvartal af 2019.

Der blev indsendt en yderligere registreringsansøgning for oral semaglutid og en supplerende registreringsansøgning for Ozempic® (injicerbar semaglutid til dosering én gang ugentligt), hvor der blev ansøgt om godkendelse af en separat indikation for reduktion af kardiovaskulær risiko hos voksne med type 2-diabetes og høj kardiovaskulær risiko. Ansøgningerne er baseret på resultater fra to kliniske kardiovaskulære sikkerhedsstudier til evaluering af virkningen af semaglutid eller placebo som supplement til standardbehandling for risikoen for kardiovaskulære hændelser, nemlig PIONEER 6 med oral semaglutid og SUSTAIN 6 med Ozempic®. Den supplerende registreringsansøgning for Ozempic® er nu godkendt i USA til nedsættelse af kardiovaskulær risiko hos mennesker med type 2-diabetes og høj kardiovaskulær risiko. Ydermere, blev den amerikanske indlægsseddel for Rybelsus® opdateret med yderligere resultater fra PIONEER 6-studiet.

Den 31. januar afgav udvalget for humanmedicinske lægemidler (CHMP) under Det Europæiske Lægemiddelagentur (EMA) en positiv udtalelse om Rybelsus® med anbefaling om markedsføringstilladelse til behandling af voksne med type 2-diabetes.

Vi forventer at modtage endelig markedsføringstilladelse fra Europa-Kommissionen i begyndelsen af andet kvartal af 2020. På baggrund af ELLIPSE-studiet fik vi udvidet indlægssedlen for Victoza® til nu at omfatte en indikation for anvendelse til børn og unge mellem 10 og 17 år med type 2-diabetes i USA og Europa.

Klinisk udvikling

SOUL studiet, et dedikeret diabetes-kardiovaskulært endepunktsstudie, blev påbegyndt. SOUL har til formål at bekræfte de kardiovaskulære fordele ved oral semaglutid og udvide det videnskabelige evidensgrundlag for semaglutid. SOUL studiet forventes at omfatte ca. 9.600 deltagere.

Tre fase 3b-studier med subkutan semaglutid injiceret én gang ugentligt blev påbegyndt: SUSTAIN FORTE, der har til formål at sammenligne og vurdere effekten og sikkerheden ved subkutan semaglutid 2 mg i forhold til subkutan semaglutid 1 mg til mennesker med type 2-diabetes. FOCUS, et diabetisk retinopati-sikkerhedsstudie, der har til formål at vurdere langtidsvirkningen af subkutan semaglutid til mennesker med type 2-diabetes. Endvidere blev FLOW initieret, et diabetisk nefropati-sikkerhedsstudie, der har til formål at vurdere virkningen af subkutan semaglutid sammenlignet med placebo på udviklingen af nedsat nyrefunktion hos mennesker med type 2-diabetes og kronisk nyresygdom.

Vi afsluttede desuden et fase 2-studie kombinationsstudie med anti-IL-21 og liraglutid til behandling af nydiagnosticerede med type 1-diabetes. Studiet viste en statistisk signifikant forbedret betacellefunktion med anti-IL-21 i kombination med liraglutid sammenlignet med placebo. Novo Nordisk er i gang med at evaluere de næste skridt sammen med registreringsmyndighederne.

Endelig afsluttede vi et 26 ugers fase 2-studie med insulin icodec (LAI287). Insulin icodec forventes at blive det første insulin beregnet til dosering én gang ugentligt med samme glukosesænkende effekt og bivirkningsprofil som daglig behandling med insulin glargin U100. På baggrund af fase 2-resultaterne planlægger Novo Nordisk at påbegynde et klinisk fase 3-program i andet halvår af 2020.

Behandling for svær overvægt Klinisk udvikling

Vi påbegyndte et fase 2-studie med den langtidsvirkende amylinanalog AM833, der er beregnet til kronisk vægtregulering med subkutan injektion én gang ugentligt.

Biopharm

Regulatoriske milepæle

Esperoct® blev godkendt i USA, EU og Japan til forebyggende og akut behandling af patienter med hæmofili A i alle aldersgrupper, i EU dog unge over 12 år.

Registreringsansøgningen blev indsendt til de amerikanske sundhedsmyndigheder og Det Europæiske Lægemiddelagentur for væksthormonanalogen somapacitan til behandling én gang ugentligt af væksthormonmangel hos voksne.

Klinisk udvikling

Vi påbegyndte fase 3-programmet (REAL 4) med somapacitan til ugentlig behandling af børn med væksthormonmangel.

Desuden påbegyndte vi de kliniske fase 3-studier explorer7 og explorer8 med subkutan forebyggende behandling med concizumab (et TFPI antistof) hos mennesker med hæmofili A eller B med inhibitorer og et parallelstudie hos mennesker med hæmofili A- eller B uden inhibitorer. Formålet med disse studier er at undersøge sikkerheden og effekten af concizumab som en baseret subkutan behandling én gang dagligt til forebyggende behandling for at nedsætte antallet af blødninger. Vi påbegyndte et fase 1/2-studie med Mim8. Mim8 er en ny faktor VIII-mimetisk bispecifikt antistof til subkutan forebyggelse af hæmofili A uafhængig af inhibitorstatus.

Andre alvorlige kroniske sygdomme Klinisk udvikling

Gilead Sciences, Inc. og Novo Nordisk etablerede et samarbejde om et klinisk studie med det formål at kombinere præparater fra deres respektive pipelines indenfor leversygdommen NASH (non-alkoholisk steatohepatitis). Det kliniske studie er et proof-of-concept-studie, der kombinerer Novo Nordisks semaglutid og Gileads små molekyler: FXR-agonisten cilofexor og ACC-inhibitoren firsocostat til behandling af NASH. Resultaterne forventes i løbet af første halvår af 2020.

Endelig påbegyndte vi et fase 1-studie med subkutan PCSK9i. Studiet er et dosiseskaleringsstudie, der er tilrettelagt med henblik på at undersøge sikkerhed, tolerabilitet og farmakokinetik for PCSK9i. Studiet skal danne grundlag for en gennemgang af de nye muligheder for Novo Nordisks videre lægemiddeludvikling med PCSK9i indenfor det kardiometaboliske område. •

Sociale resultater

—> Novo Nordisk opgør sociale resultater på tre dimensioner: Patienter, medarbejdere og samfundsansvar, i sin indsats for at være en bæredygtig forretning. Virksomheden har indført politikker, handlinger og tilsyn med god selskabsledelse, som skal sikre, at uønskede påvirkninger undgås, og at social udvikling fremmes gennem global adgang til sundhed, et sikkert, sundt og inkluderende arbejdsmiljø med lige muligheder for alle, en forretningsadfærd med respekt for andres integritet og menneskerettigheder samt økonomiske bidrag til de samfund, Novo Nordisk opererer i.

Patienter

Novo Nordisks forretning bygger på formålet med at skabe forandring for at bekæmpe diabetes og andre alvorlige kroniske sygdomme. For at opfylde dette formål skaber vi videnskabelige gennembrud, udvider adgangen til vores mediciner og arbejder på at forebygge og i sidste ende kunne kurere sygdom.

I 2019 leverede Novo Nordisk medicinsk behandling til 30 mio. mennesker, der lever med diabetes verden over, mod 29,2 mio. i 2018. Denne stigning på 3% blev primært drevet af salget af langtidsvirkende, præmikset samt hurtigvirkende insulin og GLP-1-produkter.

Novo Nordisk garanterer via sit 'Access to Insulin Commitment-program' at levere human insulin til en lav pris til regeringerne i verdens fattigste lande og til udvalgte humanitære organisationer til en maksimumpris på 4 dollars pr. hætteglas. Fra 2019 er garantien udvidet til at omfatte yderligere 29 mellemlandet. Det betyder, at i alt 78 lande samt udvalgte humanitære organisationer kan benytte sig af denne garanti. Ca. 2,9 mio. mennesker blev i 2019 behandlet med insulin indenfor dette program, hvoraf omkring 200.000 fik insulin solgt gennem en humanitær organisation. I 2019 svarede den gennemsnitlige pris pr. patient til 0,12 dollar om dagen. Derudover solgte Novo Nordisk human insulin til eller under maksimumprisen i andre lande og nåede dermed ud til yderligere ca. 2,2 mio. mennesker i 2019.

Novo Nordisk har iværksat flere tiltag, programmer og partnerskaber med fokus på at øge adgangen til behandling overalt i verden. Se novonordisk.com.

Novo Nordisk har i sin behandlingsmodel patienterne i centrum og lærer sammen med patienterne. Se afsnittet 'Vores forretning' og novonordisk.com.

Medarbejdere

Novo Nordisk ønsker at være en attraktiv arbejdsgiver, der tilbyder et sikkert, sundt, inkluderende og engagerende arbejdsmiljø, hvor alle medarbejdere har lige muligheder for at udnytte deres potentiale. Ved udgangen af 2019 var det samlede antal medarbejdere 43.258 svarende til 42.703 fuldtidsstillinger, hvilket er en stigning på mindre end 1% i forhold til 2018. Den underliggende medarbejdervækst blev især drevet af Region China. Medarbejderomsætningen faldt fra 11,7% i 2018 til 11,4%.

Novo Nordisks ansvar for at respektere arbejdstagerrettigheder gælder som en global minimumsstandard for forretningsadfærd. I 2019 blev vores globale adfærdskodeks, 'Global Labour Code of Conduct', opdateret og forstærket for at sikre overensstemmelse med Novo Nordisks forretningssetiske regelsæt, 'Business Ethics Compliance Framework', der omfatter respekt for menneskerettighederne. Dette adfærdskodeks beskriver de forventede globale minimumskrav til arbejdstagerrettigheder for Novo Nordisks medarbejdere, herunder principperne vedrørende Den Internationale Arbejdsorganisations (ILO) otte grundlæggende konventioner og arbejdstagerrettighederne, der er fastlagt i de internationale grundlæggende menneskerettighedsinstrumenter (International Bill of Human Rights). Minimumsperioden for betalt barsel hæves fra 12 til 14 uger globalt, og der indføres ret til betalt fædreorlov. Det beskrives tydeligere, hvordan tvangs- og slavearbejde/børnearbejde og ungarbejdere undgås, retten til social sikring understreges, og der indføres livsforsikring for alle medarbejdere. Se mere på novonordisk.com.

Desuden indgik Novo Nordisk aftale om et femårigt program for løn, man kan leve af, med et eksternt globalt non-profit forretningsnetværk og konsulentfirma. Formålet er at sikre, at alle Novo Nordisks medarbejdere får en løn, de kan leve af, dvs. en løn, der betyder, at de kan købe de basale varer og tjenesteydelser, der er nødvendige for at

opretholde en basal levestandard, baseret på beregninger af en løn, der er til at leve af, i de lande, hvor vi opererer. En analyse viste, at dette er tilfældet.

Ved udgangen af 2019 var 60% af lederne mænd og 40% kvinder, hvilket er uændret fra 2018.

I 2019 har mangfoldighed og inklusion været strategiske og taktiske prioriteter for Novo Nordisk. Der er lanceret en mangfoldighedsaspiration om at opnå lige kønsrepræsentation på alle ledelseslag og en handlingsplan med nye retningslinjer og fleksible arbejdsvilkår, som sætter retning for, hvordan Novo Nordisk bliver en mere inkluderende virksomhed. Novo Nordisk anerkender vigtigheden af at indtage en lederrolle som rollemodel og med inkluderende adfærd skabe en bæredygtig arbejdsplads, hvor alle kan udnytte deres potentiale. Den stærke indsats for mangfoldighed og inklusion vil fortsætte i 2020 med fokus på fortsat realisering af de iværksatte tiltag.

Novo Nordisk lægger vægt på at sikre fair og lige behandling, muligheder – og løn – for alle medarbejdere uanset køn. I 2019 gennemførte vi en undersøgelse af køn og ligeløn, der omfattede mere end 50 lande og over 25.000 medarbejdere, for at afdekke eventuelle forskelle i lønniveauer eller årlige bonusser som følge af køn. Nogle få steder fandt vi nogle forskelle, der skal undersøges nærmere, og hvis de skyldes køn, skal de rettes. Ligelønsundersøgelsen vil blive gentaget i 2020 for at sikre fortsat fokus på området. Den gennemsnitlige frekvens for arbejdsulykker med fravær i 2019 var 2,2 pr. mio. arbejdstimer mod 2,4 i 2018. I 2019 var der ét arbejdsrelateret dødsfald mod ingen i 2018. Novo Nordisk stiler mod nul ulykker, og målet er hele tiden at forbedre sikkerheden. Medarbejderne opfordres til altid at træffe det sikre valg, og det understreges, at sikkerhedsadfærd er en del af virksomhedens værdier.

Samfundsansvar

Novo Nordisk driver forretning på en ansvarlig måde, i overensstemmelse med Novo Nordisk Way, og har procedurer, der skal sikre, at det sker.

Forretningsetik, beskyttelse af personoplysninger og menneskerettigheder

I Novo Nordisk drejer forretningsetik, beskyttelse af personoplysninger og menneskerettigheder sig om at handle med integritet og i overensstemmelse med →

Novo Nordisk Way, vores adfærdskodeks for forretningsetisk samt internationale og lokale standarder for virksomheders samfundsansvar.

Uddannelse i forretningsetik er obligatorisk og har høj prioritet. Årlige kurser i forretningsetik er obligatoriske for alle medarbejdere, herunder nyansatte. Undervisning i forretningsetik er derfor et væsentligt element i introduktionsprogrammerne for nye medarbejdere. I 2019 gennemførte og dokumenterede 99% af alle relevante medarbejdere den obligatoriske undervisning. Det høje niveau tilskrives det konstante fokus på og kommunikation fra den øverste ledelse om vigtigheden af at efterleve reglerne for forretningsetik. Der blev i 2019 foretaget i alt 34 auditeringer af, om virksomhedens forretningsetik overholdes. Der blev påpeget 87 forhold sammenholdt med 33 auditeringer i 2018, hvor der blev påpeget 113 forhold. Virksomhedens interne revisionsfunktion, Group Internal Audit, vurderer, at niveauet for efterlevelse er fornuftigt. Ledelsens handlingsplaner og lukning af sagerne forløb planmæssigt, og ingen tidsfrister var overskredet pr. 31. december 2019.

I 2019 udarbejdede og godkendte Novo Nordisk sine interne koncernkrav for beskyttelse af personoplysninger og menneskerettigheder, der er operationaliseret i Novo Nordisks adfærdskodeks for forretningsetik. Kravene udstikker retningslinjer og forventninger til alle medarbejdere. Desuden blev beskyttelse af personoplysninger og risici for overtrædelse af menneskerettigheder ('risici for mennesker') integreret i risikometoden for forretningsetik som grundlag for risikostyring i Novo Nordisks globale organisation i 2020.

Der blev gjort fremskridt med hensyn til håndteringen af væsentlige menneskerettighedsspørgsmål udover dem, der allerede er omfattet af eksisterende globale standarder og programmer. Indenfor patientsikkerhed og retten til sundhed var der i 2019 en yderligere stigning i andelen af Novo Nordisks datterselskaber, fra 90% i 2018 til 96% i 2019, der på det lokale sprog og på lokale hjemmesider informerer patienterne om, hvordan de kan indrapportere uønskede hændelser i forbindelse med Novo Nordisks produkter. Fremskridt indenfor tilgængelighed og prisoverkommelighed i forbindelse med retten til sundhed beskrives ovenfor. For at mindske risici for udnyttelse og sikre respekt for donorers ret til frit og informeret samtykke evaluerede og opsagde vi leverandører af humanbiologiske præ-

ver og reducerede andelen af ikke-evaluerede leverandører, som vi benytter, fra 12% i 2018 til 6% i 2019. Vi udviklede også et risikobaseret globalt due diligence-system. Standarderne for ansvarlighed i leverandørkæden blev opdateret i december 2019 for at styrke dækningen af menneskerettigheder. Se Novo Nordisks erklæring om moderne slaveri på novonordisk.com.

Der blev i 2019 gennemført 236 auditeringer, varetaget af Novo Nordisks egen organisation af leverandører for at sikre, at de lever op til Novo Nordisks standarder. Af disse omfattede 27 auditering af ansvarlighed i leverandørkæden, og der blev fundet én kritisk afvigelse i forbindelse med arbejdstid. Der er aftalt en handlingsplan med tidsfrister og planlagt en ny auditering i 2020.

Produktkvalitet

I 2019 måtte Novo Nordisk i fire tilfælde trække et produkt tilbage fra markedet sammenlignet med 2018, hvor der var tre tilbagetrækninger. Ligesom i 2018 var ingen af tilbagetrækningerne kritiske. I alle tilfælde blev de lokale sundhedsmyndigheder informeret for at sikre, at distributører, apoteker, læger og patienter modtog den fornødne information.

Ligesom i 2018 var der i 2019 ingen ikke-godkendte myndighedsinspektioner blandt de inspektioner, som var afsluttet ved årets udgang. Der blev i 2019 gennemført i alt 66 inspektioner på Novo Nordisks produktionsanlæg, på klinikker, som udfører forskning for Novo Nordisk, eller med henblik på frivillig ISO 9001-certificering mod 75 inspektioner i 2018. Ved årets udgang var 44 blevet godkendt, mens 22 var uafsluttede. Opfølgning på uafsluttede inspektioner fortsætter i 2020.

Ansvarlig skat

Novo Nordisk tilstræber at opnå et konkurrencedygtigt skatteniveau på en ansvarlig måde. Generelt betaler Novo Nordisks datterselskaber selskabsskat i de lande, hvor de har aktiviteter, som genererer et overskud, der er opnået i overensstemmelse med de internationale regler for transfer pricing. Med 'konkurrencedygtigt skatteniveau' menes der et skatteniveau på omtrent samme gennemsnitlige niveau som sammenlignelige virksomheders. Novo Nordisk har en balanceret skatterisikoprofil og praktiserer ikke skatteunddragelse. Se note 2.6 om selskabsskat og udskudt selskabsskat og note 9.7 om samlet skattebidrag i Årsrapporten 2019 (på engelsk).

Novo Nordisk har ansøgt om 'advance pricing agreements' (APA'er) i de største markeder. Det sker for at skabe sikkerhed vedrørende skattebetalinger. Målsætningen er at have APA'er, der dækker mindst to tredjedele af det samlede salg. En APA er en forudgående aftale mellem skattemyndighederne i to eller flere lande, som omfatter prisfastsættelse af relevante transaktioner mellem koncernforbundne selskaber. Herved defineres niveauet for den skattepligtige indkomst i de pågældende lande. En APA indgås typisk for en fremtidig periode på fem skatteår.

Novo Nordisk har indgået APA'er, der omfatter transaktioner mellem egne selskaber med USA, Canada, Japan, Indien og Kina svarende til mere end 60% af det samlede salg. Novo Nordisks skattestrategi er godkendt af bestyrelsen.

Langsigtede sociale mål

Novo Nordisk har to langsigtede sociale mål for henholdsvis medarbejderengagement og omdømme.

Medarbejdernes engagement og opbakning til virksomhedens værdier scorer stadig højt. I den årlige medarbejderundersøgelse, som blev gennemført i andet kvartal af 2019, svarede 91% positivt på en række spørgsmål til måling af engagementet, uændret fra 2018. Målet er mindst 90%.

Novo Nordisks omdømme blandt væsentlige interessenter – mennesker med diabetes, praktiserende læger og diabetesspecialister – er en indikator for, i hvilket omfang virksomheden lever op til interessenteres forventninger, samt sandsynligheden for, at de vil have tillid til, støtte og indgå i samarbejder med virksomheden. Målt på en skala fra 0 til 100 faldt den samlede omdømmescore til 78,2 fra 84,5 i 2018. Faldet kan bedst forklares ved øget kritisk opmærksomhed på lægemiddelvirksomheder gennem hele 2019, især om medicinpriser og tilgængelighed til medicin der er til at betale, som ses afspejlet i mediaomtaler og på sociale medier. Dette fald gælder ikke kun Novo Nordisk, men hele lægemiddelbranchen. Data blev indsamlet i perioden juni til september 2019. En score på mellem 70 og 80 anses for stærk. Målet er mindst 80.

Læs mere i det sociale koncernregnskab i Årsrapporten 2019 (på engelsk) og på novonordisk.com.

Miljømæssige resultater

—> Novo Nordisk har en ambitiøs og enkel ambition: At opnå nulpåvirkning af miljøet. Derfor indarbejder vi en cirkulær tilgang, hvor produkter designes, så de kan genvindes og genanvendes, og vores forretningsmetoder ændres, så forbruget minimeres, og affald undgås, og vi samarbejder med leverandører, der deler vores ambition. Vores ambition kommunikerer gennem den nye miljøstrategi 'Circular for Zero'. Vi måler vores fremskridt på baggrund af ressourceforbrug, emissioner og affald.

Ressourcer

I 2019 faldt energiforbruget i driften en smule i forhold til 2018. Der er fortsat fokus på energispareprojekter indenfor produktionen, og projekter gennemført i 2019 forventes at medføre årlige besparelser på 72.000 GJ.

Vandforbruget på produktionsanlæg steg en smule, med 2%, i 2019 i forhold til 2018. Tre anlæg i Algeriet, Brasilien og Kina ligger i områder, hvor der kan være vandmangel eller store sæsonmæssige udsving. Disse anlæg tegnede sig for 14% af Novo Nordisks samlede vandforbrug i 2019, og der er fortsat fokus på at reducere vandforbruget på disse anlæg.

Som led i den nye Circular for Zero-strategi samarbejder indkøbsafdelingerne med leverandørerne om at reducere miljøpåvirkningen i hele vores værdikæde ved en gradvis overgang til bæredygtigt indkøb af materialer.

Novo Nordisk arbejder også på at sikre, at eksisterende og nye produkter kan cirkuleres, og i 2019 blev der udarbejdet en 'Circular Design Guideline' indenfor forskning og udvikling med henblik på at reducere miljøpåvirkningen fra vores produkter.

Emissioner

I 2019 var de samlede emissioner fra drift og transport 306.000 tons CO₂, hvilket er en stigning på 10% i forhold til 2018, der primært skyldes en betydelig stigning i emissioner fra produktdistribution. Det

skyldes en stigning i den mængde produkter, der blev distribueret, samt at der blev transporteret større mængder ad luftvejen end ad søvejen som følge af leverings- og markedsdrevne udfordringer. I 2020 har Novo Nordisk fokus på at sikre et skift til transport ad søvejen og på at sikre effektiv produktionsplanlægning for at reducere emissioner fra produktdistribution.

Emissioner fra produktionsanlæg var på samme niveau som i 2018. Ved udgangen af 2019 blev konverteringen af Asnæsværket i Kalundborg afsluttet i samarbejde med energiselskabet Ørsted. Det betyder, at varme og damp til vores største produktionsanlæg fremover vil komme fra bæredygtig biomasse frem for fossile brændsler.

Med anvendelsen af bionaturgas og damp baseret på biomasse i Danmark samt strøm fra vedvarende energikilder på produktionsanlæg i hele verden forventes det, at over 75% af produktionens samlede energiforbrug vil være baseret på vedvarende energikilder i 2020.

Emissioner fra Novo Nordisks kontorer og laboratorier over hele verden faldt med 15.000 tons CO₂ i 2019. Som led i den nye Circular for Zero-strategi skal alle kontorer og laboratorier skifte til vedvarende energikilder senest i 2030. I 2019 var der en betydelig reduktion i CO₂-emissionerne fra forskning og udvikling i Beijing på grund af omlægning til vindenergi.

Emissioner fra firmabiler lå uændret på 62.000 tons CO₂ i 2019. For at reducere emissioner fra firmabiler og tilskynde til øget brug af elbiler globalt tilsluttede Novo Nordisk sig det globale initiativ EV100 i år. Partnerskabet betyder, at Novo Nordisk forpligter sig til at udskifte hele flåden på ca. 8.000 biler med hybrid- og elbiler senest i 2030.

Emissioner fra forretningsrejser med fly estimeres at være 65.000 tons CO₂ i 2019, hvilket er en lille stigning i forhold til 2018. I 2019 investerede vi i 55 nye, større videokonferencesystemer og fem nye videosystemer, der skal forbedre conferenceoplevelsen. I 2019 blev mere end 90 større arrangementer afholdt via livestreaming, herunder opdateringer fra direktionen.

Et ambitiøst cirkulært leverandørprogram, 'Suppliers for Zero', blev iværksat som led i Circular for Zero-strategien. Tolv vigtige leverandører tilsluttede sig programmet i

2019, og fire af dem har forpligtet sig til et mål om nul CO₂-emissioner.

Affald

I 2019 faldt mængden af affald med 13% i forhold til 2018 som følge af faldende mængder af både ethanolaffald og organiske restprodukter fra gæringsprocesser på API-anlægget i Kalundborg.

Generelt genanvendes 93% af alt affald der genereres, til biogasproduktion, eller det forbrændes i anlæg, der udnytter affald til energiproduktion. I 2019 blev 1% af det samlede affald sendt til deponeringsanlæg. Et strategisk fokusområde i Circular for Zero-strategien er at undersøge udfordringen med brugt patientudstyr, så materialerne kan genvindes og genanvendes til nye produkter.

Langsigtede miljømæssige mål

I 2019 kom 76% af elforbruget på produktionsanlæg fra vedvarende energikilder. I 2019 indgik Novo Nordisk en aftale, der sikrer elforsyning med solenergi til alle virksomhedens aktiviteter i USA. Aftalen træder i kraft fra 2020. Med denne løsning kan Novo Nordisk opnå sit mål om, at 100% af elforbruget skal være fra vedvarende energikilder i 2020.

I 2019 var de samlede CO₂ emissioner fra virksomhedens aktiviteter og transport 306.000 tons. Det forventes, at emissionerne falder betydeligt i 2020 som et resultat af flere vedvarende energiprojekter, herunder solenergi i USA, vindstrøm i Europa og grøn damp i Danmark. Emissioner fra transport forventes at falde, bla. på grund af en firmabilpolitik, som opfordrer til at skifte til hybrid- og elbiler og et samarbejde med EV100 (et globalt initiativ til fremme af elbiler, ledet af The Climate Group). Målet er nul emissioner fra aktiviteter og transport i 2030 og omfatter produktionsanlæg, mere end 80 kontorer og laboratorier, firmabiler, forretningsrejser og produktdistribution. Det er godkendt af 'Science Based Target Initiative'.

Læs mere i miljøregnskabet i Årsrapporten 2019 (på engelsk) og på novonordisk.com. Mere detaljerede data for påvirkninger på klima og vand kan findes i Novo Nordisks offentligt tilgængelige afrapportering til CDP. Flere oplysninger om Circular for Zero, herunder i forskning og udvikling og indkøb kan ses på novonordisk.com. •

Risikostyring beskytter værdier

For at Novo Nordisk fortsat kan være en bæredygtig virksomhed må vi forudse og tilpasse os ændringer på vores markeder, så vi kan skabe nye strategiske muligheder. Det er meget vigtigt, at vi styrer de forretningsmæssige risici stringent og systematisk, så vi kan skabe og beskytte Novo Nordisks værdi på kort, mellemlangt og langt sigt.

→ Scenarier og øvelser i risikotænkning indgår i vores strategiske planlægningsproces og omfatter analyser af markedsdynamik samt samfundsøkonomiske og politiske tendenser, der indebærer risici eller muligheder for vores forretning.

Balance mellem behandling, der er til at betale, og kommerciel værdi

På kort og mellemlangt sigt stiller vi skarpt på tendenser i økosystemet for sundhedsbehandling, som vi er afhængige af. For eksempel på markedet for diabetesbehandling bliver betalernes ved med at lægge pres på lægemiddelomkostningerne og ikke er villige til at betale for trinvis innovation.

For vores forretning består disse risici i lavere indtjening på grund af lavere priser, og tilliden til varemærkerne kan lide betydelig skade, hvis det opfattes, som om vi udnytter situationen.

De strukturelle udfordringer i det amerikanske sundhedssystem udgør også fortsat en risiko for vores forretning. Adgang til livsvigtig medicin, der er til at betale, er et stort problem for de ca. 5 procent af amerikanerne, der ikke har nogen forsikring. Det vil være et afgørende tema i forbindelse med valget i 2020. I mellemtiden betyder markedsdynamikken i USA, at der skabes nye sundhedsalliancer, som påvirker forhandlingerne mellem betalere for og udbydere af lægemidler. Adgang til behandling, der er til at betale, er ikke bare et problem i USA. Sundhedssystemer over hele verden kæmper for at levere kvalitetsbehandling til

bæredygtige omkostninger, imens byrden af kroniske sygdomme øges.

Digital disruption

Nye digitale sundhedsteknologier betyder, at det er muligt at tilbyde en mere personlig behandling og bedre håndtering af kroniske sygdomme. Det giver os en mulighed for at levere mere værdi til vores interessenter og hjælpe patienterne til at leve et liv, hvor de ikke begrænses af deres sygdom.

Men stigningen i digital behandling medfører også nye risici. Nye markedsdeltagere og disruptive konkurrenter, herunder tech-giganter og startup-virksomheder, vil kunne udnytte big data analytics til at håndtere ineffektivitet i de nuværende sundhedssystemer. Det vil påvirke nogle af vores markeder, og vi er nødt til at handle for at undgå at tabe markedsandele.

Kunstig intelligens og automatisering i branchen bør gøre os mere produktive og give os en kortere 'time-to-market'. Vi kører i øjeblikket flere pilotprojekter med kunstig intelligens og automatisering for at fremskynde innovation og øge effektiviteten. Meget agile tech-virksomheder kan komme på markedet med en ødelæggende tilgang til sundhedssystemet. Desuden er kunstig intelligens associeret med problemer såsom uforudsigeligheden for fremtidig brug.

Desuden kan nye samarbejder med private lægemiddelvirksomheder medføre nye risici

– især i forbindelse med øget kompleksitet, fælles kommercielle ordninger og dataregulering. De personlige sundhedsapps skal testes for at sikre kvalitet og pålidelighed. Hvis de ikke fungerer, som de skal, og giver den korrekte vejledning, kan de udgøre en helbredsrisiko for de patienter, der bruger vores produkter.

Anerkendelse af miljømæssige risici

På tværs af alle disse tendenser er der en voksende og bredt anerkendt bekymring for det globale miljø, især klimaforandringer.

Vi forbereder os på de risici og muligheder, der opstår på baggrund af skiftende vejrmønstre, stigende vandstand og andre klimaforandringer. Som anbefalet af 'Task Force on Climate-related Financial Disclosures' benytter vi klimaforandringsscenarioer til at identificere risici i forhold til produktionsfaciliteter og forsyningskæden på kort, mellemlangt og langt sigt for at sikre stabil levering af lægemidler til patienterne.

Stringent og robust risikostyring

En stringent tilgang til integreret risikostyring sætter ledelsen i stand til at beskytte og styrke værdien af vores materielle og immaterielle aktiver.

Vi er hele tiden udsat for risici i hele værdikæden – fra tidlig opdagelse af nye, lovende molekyler til produktion og levering af lægemidler til patienterne. Nogle risici er knyttet specielt til lægemiddelindustrien, f.eks. forsinkede eller fejlslagne nye lægemidler i forsknings- og udviklingspipelinen. Andre risici, f.eks. leveringsafbrydelser og trusler fra konkurrenter, er velkendte for enhver fremstillingsvirksomhed med global produktion.

Vi går aldrig på kompromis med produktkvalitet, patientsikkerhed og forretningsetik, som derfor prioriteres højt i vores risikostyringssystem. Risici går begge veje, og vi vurderer risici med hensyn til såvel risici for mennesker som for potentielt økonomisk tab og potentielt tab af omdømme.

Direktionen og bestyrelsen vurderer to gange årligt et 'heat map' over vores største risici. Kortlægningen bygger på viden fra ledelsesteams i alle dele af organisationen og omfatter de risici, som ville kunne forårsage store omvæltninger i forretningen over en treårig tidshorisont. En mere detaljeret oversigt over vores væsentligste risici kan findes i den følgende oversigt. →

Novo Nordisks væsentligste risici

Hvad er risikoen?

Hvad er effekten?

Hvilke tiltag iværksættes?



Forsinkede eller fejlslagne pipelineprodukter

Udvikling af en produktkandidat kan tage mere end 10 år og kan blive forsinket, eller ligefrem opgivet, med store omkostninger til følge. Processen omfatter ikke-kliniske afprøvninger og kliniske studier, kommerciel produktplanlægning og myndigheds-godkendelse, herunder godkendelse af produktionsanlæggene

Patienterne vil ikke få gavn af innovative behandlingsmetoder, og Novo Nordisks markedsledende position kan blive bragt i fare, hvis vi ikke er i stand til at bringe innovative produkter på markedet. Forhindringer og forsinkelser for nye produkter kan have negative konsekvenser for salg, indtjening og markedsposition.

Viden om patienters udækkede behov bestemmer valget af nye produktkandidater. Kliniske studier gennemføres for at påvise sikkerhed og virkning. Vurderinger af kommerciel bæredygtighed afgør forløbet gennem de forskellige faser. Der afholdes høringer med de regulatoriske myndigheder for at gennemgå kliniske resultater og fastlægge retningslinjer for kliniske programmer.



Leveringsafbrydelser

Der kan opstå forhindringer og forsinkelser på produktionsanlæggene eller i den omfattende globale forsyningskæde i relation til indkøb af lægemiddelstoffer og komponenter samt distribution af produkter. Dette kunne være som følge af eksempelvis nedbrud eller kvalitetssvigt på virksomhedens eller vigtige leverandørers produktionsanlæg.

Hvis Novo Nordisk hindres i at levere produkter til markederne, kan apoteker og hospitaler opleve forsyningsmangel. Det kan have følger for patienternes daglige behandlingsbehov.

Interne kvalitetskontroller og årlige inspektioner fra de regulatoriske myndigheders side dokumenterer overholdelse af GMP-krav. Der er sørget for alternative produktionsanlæg for kritiske råvarer, ligesom der er etableret reserveanlæg på centrale produktionssteder samt sikkerhedslagre for at kunne forebygge og reagere på uheld og andre leveringsafbrydelser. Global produktion reducerer leveringsrisiciene.



Konkurrence- og markedsituation

Offentlige og private betalere fokuserer på at begrænse medicinudgifterne ved at presse priserne, kræve højere rabatter og begrænse adgang og tilskud til nye produkter. På nogle markeder kan salget blive påvirket af politisk uro, konflikter samt ringe håndhævelse af lovgivningen. Eksisterende og nye konkurrenter kan til enhver tid bringe nye produkter på markedet eller opnå opdatering af indlæggssedlen for markedsførte produkter, hvilket medfører øget konkurrence.

Patienterne vil ikke have adgang til de kliniske fordele ved nye produkter, hvis Novo Nordisk hindres i at lancere nye produkter som følge af tilskudsrestriktioner, og nyere produkter kan blive gjort til nicheprodukter, der kun anvendes af små patientgrupper. Konkurrencen kan blive skærpet for produktkategorier på tværs af alle markeder, og der forventes lavere realiserede priser i disse kategorier.

Data fra kliniske studier dokumenterer nye produkters merværdi. Der anvendes 'real-world' evidens for at vise sundhedsøkonomiske fordele. Forhandlinger med betalere skal sikre patienters adgang til nye produkters kliniske fordele.



Problemer med produktkvalitet og patientsikkerhed

Der kan opstå problemer med produktkvalitet og -sikkerhed, f.eks. hvis et produktionsanlæg ikke lever op til kravene, hvis et produkt ikke opfylder specifikationerne, eller hvis der efter længere tids brug af et produkt opstår bivirkninger, som ikke blev opdaget i de kliniske studier.

Patienternes helbred og liv kan bringes i fare, og Novo Nordisks omdømme og muligheder for at drive forretning kan lide skade, hvis myndighedskravene ikke overholdes.

Der er etableret et robust kvalitetsstyringssystem med planer for kvalitetsforbedringer, og systematiske evalueringer foretages af den øverste ledelse. Myndighedsinspektioner samt interne auditeringer af kvalitet gennemføres lokalt. Hvis der konstateres problemer med produktionsprocessen for kliniske eller markedsførte produkter, identificeres og afhjælpes årsagen, og om nødvendigt trækkes produktet tilbage.

Hvad er risikoen?
Hvad er effekten?
Hvilke tiltag iværksættes?

Brud på IT-sikkerhed

Nedbrud på IT-systemer, f.eks. virusangreb og brud på datasikkerheden, kan ske overalt i den globale værdikæde, hvor pålidelige IT-systemer og infrastruktur er af afgørende betydning for effektiv drift.

Patienters og andre personers ret til fortrolighed kan blive krænket, hvis fortrolige oplysninger lækkes, og brud på IT-sikkerheden kan have væsentlige konsekvenser for Novo Nordisks evne til at opretholde aktiviteterne og dermed på virksomhedens finansielle situation. På eksempelvis produktionsanlæggene kan brud på IT-sikkerheden påvirke Novo Nordisks evne til at producere og sikre produktkvaliteten.

Der er indført IT-sikkerhedsteknologier og kontrolforanstaltninger, der skal være med til at forebygge, at hackere forårsager skade på systemer og får adgang til kritiske data og systemer. Der er etableret planer for at sikre fortsat drift i tilfælde af IT-nedbrud. Oplysningskampagner, adgangskontrol og systemer til opdagelse og forebyggelse af hackerangreb er implementeret. Der gennemføres interne auditeringer af IT-sikkerhedskontrollen i hele virksomheden for at opdage og afbøde følgerne af brud.


Valutarisici og skattesager

Valutaudsving og tvister med skattemyndighederne og ændringer i skattelovgivning er eksterne faktorer. Novo Nordisk har den største valutarisiko i amerikanske dollars, kinesiske yuan og japanske yen, mens valutarisikoen i euro anses for lav på grund af Danmarks fastkurspolitik overfor euroen.

Novo Nordisks pengestrømsopgørelse, totalindkomstopgørelse og balance kan blive påvirket væsentligt af valutakursudsving. Ændringer i skattelovgivning eller større skattesager, der ikke falder ud til Novo Nordisks fordel, kan medføre betydelige skattemæssige justeringer og bøder og kan betyde, at virksomhedens skattniveau bliver højere end forventet.

For at begrænse den kortsigtede effekt på indtjening og pengestrømme afdækkes forventede fremtidige pengestrømme i udvalgte valutaer. Der er etableret et integreret Treasury Management System. Relevante skatter betales i jurisdiktioner, hvor forretningsaktiviteterne genererer overskud. Der er indgået flerårige aftaler om interne afregningspriser med skattemyndighederne for mere end 60% af vores salg i USA, Kina og Japan. Der udføres intern kontrol og revision af kurssikringsaktiviteter og af beregningen af interne afregningspriser.


Brud på lovgivning eller etiske standarder

I en stramt reguleret branche kan brud på lovgivningen, branchestandarder eller virksomhedspolitikker opstå i forbindelse med den forretningsmæssige interaktion med eksempelvis sundhedspersonale, forretningspartnere eller andre interessenter. Aktiviteter i komplekse samfundsøkonomiske og kulturelle sammenhænge kan medføre risici for manglende overholdelse af forretningsetiske standarder, herunder menneskerettigheder og persondatabeskyttelse.

Brud på lovgivning eller etiske standarder kan krænke de involverede personers integritet, værdighed og rettigheder og skade Novo Nordisks omdømme og finansielle situation og udsætte Novo Nordisk for undersøgelser, strafferetlige og civile sanktioner og andre foranstaltninger.

Der er etableret et 'Business Ethics Compliance Framework', der understøttes af due diligence, standardprocedurer og undersøgelsesforløb. Det skal sikre overholdelse af love, internationale standarder og bestemmelser samt forhindre brud på standarder. Om nødvendigt forberedes retsligt forsvar. Der foretages intern auditering af overholdelsen af de forretningsetiske standarder. Der iværksættes omgående tiltag overfor dokumenterede overtrædelser.


Tab af immaterielle rettigheder

Gyldigheden af patenter, som er afgørende for at beskytte Novo Nordisks kommercielle produkter og produktkandidater i forsknings- og udviklingspipelinen, kan blive udfordret af konkurrenter.

Tab af eneretten på et marked for eksisterende og pipelineprodukter kan påvirke Novo Nordisks markedsposition og værdiansættelse.

I forbindelse med udformning, indlevering og behandling af en patentansøgning er der interne kontroller for at minimere virksomhedens sårbarhed overfor anfægtelse af et patents gyldighed. Patenter, der har høj risiko for at få gyldigheden anfægtet, identificeres proaktivt med henblik på at forsvare Novo Nordisks immaterielle rettigheder.

Aktier og kapitalstruktur

Novo Nordisk tilstræber gennem åben og proaktiv kommunikation at skabe grundlaget for en retvisende og effektiv kursdannelse på selskabets aktier.

Aktiekapital og ejerforhold

Novo Nordisks samlede aktiekapital på 480.000.000 kr. er fordelt på en A-aktiekapital på nominelt 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på nominelt 372.512.800 kr. Novo Nordisks B-aktier er noteret på Nasdaq Copenhagen og på New York Stock Exchange (NYSE) i form af American Depositary Receipts (ADR'er). Novo Nordisks A- og B-aktier er opdelt i enheder a 0,20 kr., således at der er 537 mio. A-aktier og 1.863 mio. B-aktier. Hver A-aktie giver 200 stemmer, og hver B-aktie giver 20 stemmer.

Selskabets A-aktier er ikke børsnoterede og ejes af Novo Holdings A/S, som er et dansk aktieselskab, der ejes 100% af Novo Nordisk Fonden. Fonden har to formål: At udgøre et stabilt fundament for den erhvervs-mæssige og forskningsmæssige virksomhed, som udøves af selskaberne i Novo Gruppen (hvoraf Novo Nordisk A/S er det største), og at yde støtte til videnskabelige og humanitære formål. I henhold til Fondens vedtægter kan A-aktierne ikke sælges. De særlige rettigheder, der knytter sig til A-aktierne, er bl.a. fortegningsret i tilfælde af udvidelse af A-aktiekapitalen og forkøbsret i tilfælde af salg af A-aktier, mens B-aktier har fortrinsret ved likvidation. A-aktier har fortrinsret til udbytte under 0,5%, mens B-aktier har fortrinsret til udbytte mellem 0,5% og 5%. I praksis får A- og B-aktier dog samme udbyttebeløb pr. aktie. Novo Holdings A/S ejede desuden pr. 31. december 2019 B-aktiekapital svarende

til nominelt 27.152.800 kr. Novo Holding A/S' samlede ejerforhold er vist i diagrammet ejerstruktur.

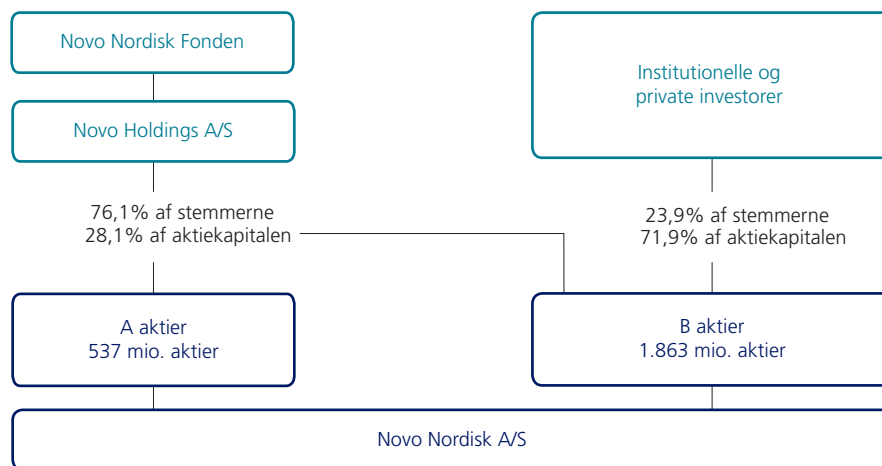
Der foreligger ingen komplet fortegnelse over alle aktionærer, men på baggrund af kendte informationer om selskabets aktionærforhold pr. 31. december 2019 ansås Novo Nordisks aktier at være geografisk fordelt som vist i diagrammet geografisk fordeling af aktionærer. Pr. 31. december 2019 udgjorde noterede B-aktier i frit omløb 90,1% (hvoraf ca. 11,9% er noteret som ADR'er), eksklusive Novo

Holdings A/S' aktiebeholdning og Novo Nordisks beholdning af egne aktier, som pr. 31. december 2019 udgjorde nominelt 36.780.840 kr.

Kapitalstruktur og udbyttepolitik

Novo Nordisks bestyrelse og koncerndirektion finder, at den nuværende kapital- og aktiestruktur er hensigtsmæssig for aktionærene og selskabet, da den giver strategisk fleksibilitet til at forfølge Novo Nordisks vision. Novo Nordisks strategi for kapitalstrukturen sikrer en god balance mellem den langsigtede værdiskabelse for aktionærene og et konkurrencedygtigt udbytte til aktionærene på kort sigt. Novo Nordisk følger som udgangspunkt princippet om typisk at tilbagebetale overskydne kapital til investorerne, når organiske vækstmuligheder, investeringer og virksomhedsovertagelser er blevet finansieret. Novo Nordisks udbyttepolitik anvender et benchmark for lægemiddelindustrien for at sikre, at udbytteandelen er konkurrencedygtig, og supplerer med aktietilbagekøbsprogrammer. Det endelige udbytte for 2018, som blev udbetalt i marts 2019, svarede til 5,15 kr. pr. A- og B-aktie a 0,20 kr. samt for ADR'er. Det samlede udbytte for 2018 var således 8,15 kr. pr. A- og B-aktie a 0,20 kr., svarende til en udbytteandel på 50,6%, hvilket mere eller mindre svarer til gennemsnittet på 49,4% for 2018 for den gruppe af lægemiddelvirksomheder, som Novo Nordisk normalt sammenligner sig med. I august 2019 blev der udbetalt et interimudbytte på 3,00 kr. pr. A- og B-aktie a 0,20 kr. samt for ADR'er. Bestyrelsen vil foreslå en endelig udbyttebetaling →

Ejerstruktur



Note: Egne aktier er inkluderet i aktiekapitalen, men har ingen stemmeret

for 2019 på 5,35 kr. til udbetaling i marts 2020, svarende til et samlet udbytte for 2019 på 8,35 kr. og en udbytteandel på 50,5%. Selskabet forventer at udlodde et interimudbytte i august 2020, og yderligere information herom vil blive kommunikeret i forbindelse med regnskabsmeddelelsen for første halvår af 2020. Udbytte udloddes af selskabets frie reserver. Overkurs ved emission er en fri reserve, og enhver tidligere reserve for overkurs ved emission anses for fuldt udloddet. Der udbetales ikke udbytte på selskabets beholdning af egne aktier.

Aktietilbagekøbsprogram for 2019/2020

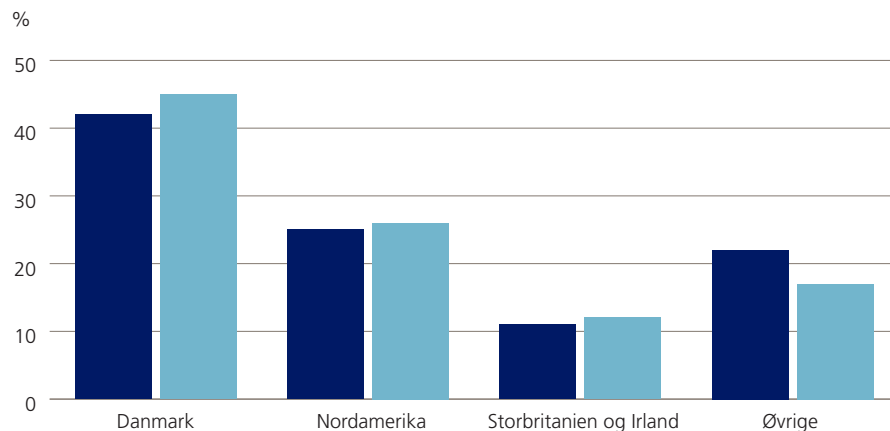
Novo Nordisk har i 12-månedersperiode, der startede 1. februar 2019, tilbagekøbt aktier til en værdi af 15 mia. kr. Aktietilbagekøbsprogrammet har primært været gennemført i henhold til safe harbour-reglerne om markedsmisbrug (MAR). Novo Nordisk har besluttet at gennemføre et nyt aktietilbagekøbsprogram for de næste 12 måneder med en forventet samlet tilbagekøbsværdi af B-aktier svarende til en kontantværdi på op til 17 mia. kr. Det samlede program kan blive reduceret, hvis der viser sig væsentlige muligheder for at indlicensere produkter eller foretage opkøb i 2020. Novo Nordisk forventer at gennemføre størstedelen af det nye aktietilbagekøbsprogram i henhold til safe harbour-reglerne i MAR-forordningen. Bestyrelsen vil på generalforsamlingen i marts 2020 foreslå en yderligere reduktion af B-aktiekapitalen svarende til ca. 2% af den samlede aktiekapital gennem annullering af 50.000.000 egne aktier. Efter gennemførelsen af aktiekapitalreduktionen vil Novo Nordisks aktiekapital beløbe sig til 470.000.000 kr. fordelt på en A-aktiekapital på 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på 362.512.800 kr.

Udviklingen i aktiekursen

Kursen på Novo Nordisk-aktien steg med 29,8% mellem lukkekursen for 2018 på 297,9 kr. og lukkekursen pr. 31. december 2019 på 386,65 kr. Til sammenligning steg det danske OMXC25 CAP-indeks med 26% og gruppen af sammenlignelige lægemiddelvirksomheder steg med 13% i 2019. Den samlede markedsværdi af Novo Nordisks B-aktier, eksklusive egne aktier, var 909.178.012.657 kr. pr. 31. december 2019. •

Geografisk fordeling af aktionærer*

% af aktiekapital ■ 2019 ■ 2018

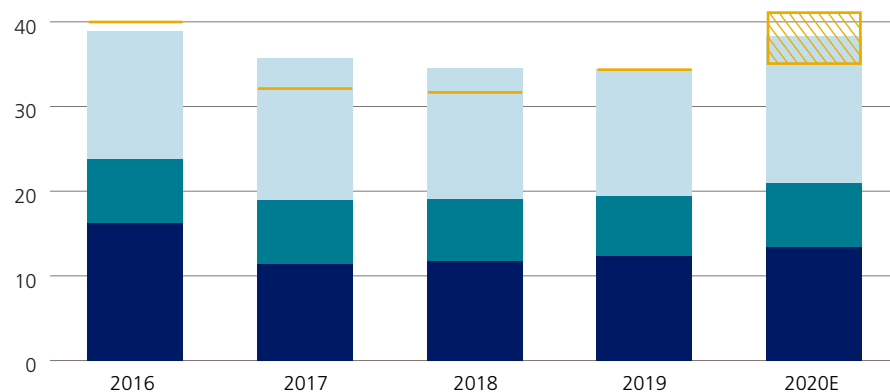


* Beregnet ud fra aktionærernes registrerede hjemland

Udbetaling til aktionærer

■ Udbytte for foregående år ■ Interimudbytte for året
■ Aktietilbagekøb i året ■ Frie pengestrømme

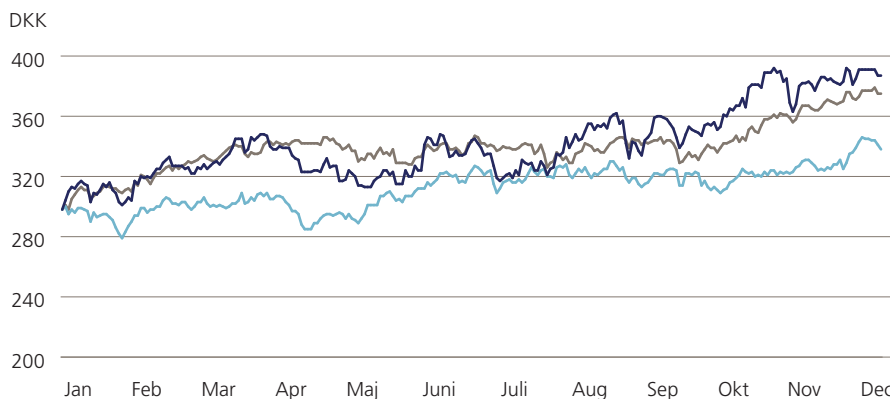
Mio. kr.



Aktiekursudvikling 2019

Novo Nordisk-aktien i forhold til sammenlignelige virksomheder¹

■ Novo Nordisk ■ Sammenlignelige lægemiddelvirksomheder² ■ OMXC25



1. Udviklingen i OMX C25 og sammenlignelige lægemiddelvirksomheder er indekseret mod Novo Nordisks aktiekurs i januar 2019.

2. Sammenlignelige lægemiddelvirksomheder omfatter: AstraZeneca, Bristol-Myers Squibb, Eli Lilly, GlaxoSmithKline, Johnson & Johnson, Merck, Novartis, Pfizer, Roche, Sanofi og Novo Nordisk.

God selskabsledelse

Novo Nordisks bestyrelse har fokus på god selskabsledelse. I 2019 valgte generalforsamlingen et nyt bestyrelsesmedlem. To koncerndirektører forlod Novo Nordisk efter mere end 20 år i virksomheden, og der blev udnævnt to nye koncerndirektører.

Ledelsesstruktur

Aktionærer

Aktionærene har den endelige myndighed over selskabet og udøver deres ret til at træffe beslutninger på generalforsamlingerne. På den ordinære generalforsamling godkender aktionærene årsrapporten og eventuelle ændringer til vedtægterne. Aktionærene vælger også medlemmer til bestyrelsen samt den uafhængige revisor. Beslutninger kan generelt vedtages ved simpelt flertal. Beslutninger om vedtægtsændringer kræver dog vedtagelse med to tredjedele af de afgivne stemmer og den repræsenterede aktiekapital – medmindre selskabsloven stiller andre krav til vedtagelsen.

Novo Holdings A/S har stemmeflertal på generalforsamlinger. Alle beslutninger om strategiske og driftsmæssige spørgsmål træffes dog udelukkende af bestyrelsen og koncerndirektionen. Læs mere om Novo Nordisks ejerforhold i afsnittet 'Aktier og kapitalstruktur'.

Bestyrelse

Novo Nordisk har en todelt ledelsesstruktur, som består af bestyrelsen og koncerndirektionen. De to organer er uafhængige, og der er ikke personsammenfald.

Bestyrelsen fører tilsyn med koncerndirektionen, fastlægger den overordnede strategi, følger op på dens implementering og overvåger virksomhedens resultater.

Bestyrelsen er desuden ansvarlig for at sikre en forsvarlig ledelse og organisation og medvirker dermed aktivt til at udvikle selskabet som en fokuseret, bæredygtig, global lægemiddelvirksomhed. Bestyrelsen kan også udlatte ekstraordinært udbytte, udstede nye aktier eller tilbagekøbe aktier i henhold til de bemyndigelser, den har fået af aktionærene på den ordinære generalforsamling, og som er noteret i referatet, der kan findes på novonordisk.com/about_us.

De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for ét år ad gangen og kan genvælges. Bestyrelsesmedlemmer skal udtræde af bestyrelsen ved den førstkommande generalforsamling, efter at medlemmet er fyldt 70 år. Ét bestyrelsesmedlem er medlem af bestyrelsen i Novo Holdings A/S, og ét medlem er administrerende direktør for Novo Holdings A/S. Disse to bestyrelsesmedlemmer kan anses for at repræsentere den kontrollerende aktionærs interesser, mens syv ud af de ni generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige i henhold til definitionen i de danske anbefalinger for god selskabsledelse.

I henhold til dansk lovgivning er Novo Nordisks medarbejdere i Danmark berettiget til at vælge et antal repræsentanter til bestyrelsen svarende til halvdelen af antallet af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer vælges i overensstemmelse med lovgivningen for fire år ad gangen og har samme rettigheder, pligter og ansvar som de generalforsamlingsvalgte →

Kodekser og praksis for god selskabsledelse

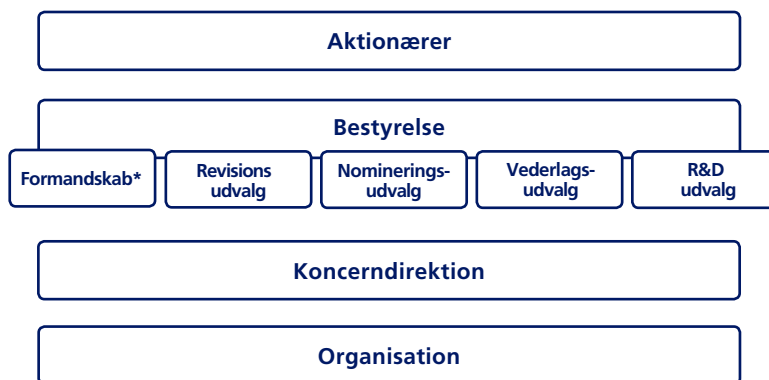
Overholdelse af krav

Danske og udenlandske love og regler

Standarder for god selskabsledelse

Novo Nordisk Way

Ledelsesstruktur



* Formandskabet vælges direkte af generalforsamlingen.

Assurance

Revision af finansielle data og evaluering af sociale og miljømæssige data (in- og ekstern)

Facilitering (intern)

Kvalitetsauditering og -inspektioner (in- og ekstern)

bestyrelsesmedlemmer. De medarbejder-valgte bestyrelsesmedlemmer er på valg igen i 2022. Læs mere om bestyrelsesmedlemmerne i afsnittet 'Bestyrelsen' og på novonordisk.com/about_us.

Pr. 31. december 2019 bestod bestyrelsen af 13 medlemmer, hvoraf ni var valgt af generalforsamlingen og fire af medarbejderne i Danmark. Der blev afholdt otte bestyrelsesmøder i 2019. På generalforsamlingen i marts 2019 blev Laurence Debroux valgt som nyt medlem af bestyrelsen.

Nominering, selvevaluering og mangfoldighed

Nomineringsudvalget fremlægger forslag til valg eller genvalg af generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer for 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 uafhængighedshensyn i betragtning.

I kompetenceprofilen for bestyrelsesmedlemmerne har bestyrelsen fastlagt, at bestyrelsesmedlemmerne skal besidde integritet, ansvarlighed, fairness, økonomisk 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, strategisk drift og selskabsledelse, lægemiddelindustri og markedsadgang, forskning og udvikling, teknologi og digitalisering, M&A og eksterne forskningssamarbejder, medarbejder- og forandringsledelse samt økonomi og regnskab, jf. bestyrelsesmedlemmernes biografier i afsnittet 'Bestyrelsen'. Kompetenceprofilen, som indeholder kriterierne for nominering, kan ses på novonordisk.com/about_us.

Bestyrelsen gennemfører en årlig selvevaluering, som omfatter alle medlemmer af bestyrelsen og koncerndirektionen. Formanden har det overordnede ansvar for gennemførelsen af selvevalueringen. Hvert tredje år faciliteres selvevalueringen af eksterne konsulenter, der interviewer alle medlemmer af bestyrelsen og koncerndirektionen. I de efterfølgende to år faciliteres selvevalueringen af sekretæren for nomineringsudvalget på grundlag af skriftlige spørgeskemaer. I denne proces evalueres forhold som bestyrelsens dynamik, dagsorden og

drøftelser, strategi, kultur, ledelsessuccession, bestyrelsens sammensætning, antallet af øvrige ledelseshverv (potentielt overboarding) og efteruddannelse samt formandskabets og bestyrelsesudvalgenes indsats. Desuden modtager hvert enkelt medlem af bestyrelsen og koncerndirektionen tilbagemeldinger fra alle andre bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører om deres individuelle indsats.

I 2019 blev bestyrelsesevalueringen faciliteret internt, og den viste generelt, at bestyrelsen klarede sig godt, og at samarbejdet mellem bestyrelsen og koncerndirektionen fungerede godt. Evalueringen resulterede desuden i fortsat fokus på implementeringen af forsknings- og udviklingsstrategien, på kommerciel eksekvering samt på at være en bæredygtig virksomhed.

Det er bestyrelsens ambition, at den skal være mangfoldig med hensyn til køn og nationalitet for at sikre, at drøftelserne inddrager perspektiver, der afspejler den komplekse globale lægemiddelindustri.

I 2016 justerede bestyrelsen sin mangfoldighedsambition og opstillede nye mål for mangfoldighed. Det er målet, at bestyrelsen i 2020 består af mindst to generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer af nordisk nationalitet og mindst to generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer af anden nationalitet end nordisk – og mindst tre generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer af hvert køn.

Pr. 31. december 2019 var tre af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer kvinder, og seks var mænd. Syv ud af ni generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer havde ikke-nordisk nationalitet, mens to kom fra Norden. Bestyrelsen havde således opfyldt sin mangfoldighedsambition med hensyn til nationalitet og køn. Bestyrelsen vil se på sin mangfoldighedsambition i 2020 og, om nødvendigt, tilpasse de tal og parametre, der i dag er opfyldt.

I henhold til årsregnskabslovens § 99b gør Novo Nordisk rede for sin status for mangfoldighed med hensyn til køn i afsnittet 'Sociale resultater'. Novo Nordisks mangfoldighedspolitik kan ses på novonordisk.com.

Bestyrelsesudvalg

Formandskab

Formandskabet består af bestyrelsesformanden og næstformanden, som begge

vælges direkte af generalforsamlingen. I 2019 genvalgte generalforsamlingen Helge Lund som formand og Jeppe Christiansen som næstformand. Formandskabet bistår bestyrelsen med planlægning af bestyrelsesmøder, udnævnelse af koncerndirektører samt andre opgaver på ad hoc basis som specifikt besluttet af bestyrelsen.

I 2019 drøftede formandskabet især kommerciel eksekvering indenfor terapiområderne og på forskellige markeder, indgåelse af partnerskaber samt opkøb for at få adgang til eksternt innovation samt talent- og ledelsesudvikling, tilsyn med ændringerne i koncerndirektionen og udvikling af virksomhedskulturen.

Revisionsudvalg

Revisionsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med de eksterne revisorer, den interne revisionsfunktion, proceduren for håndtering af klager via virksomhedens whistleblower-funktion, finansiell, social og miljømæssig rapportering, forretningsetik, informationssikkerhed, forsikringsdækning, gennemgang af særligt udvalgte temaer samt andre opgaver på ad hoc basis som specifikt besluttet af bestyrelsen. Alle medlemmer af revisionsudvalget har brancherelevante kompetencer. En oversigt over medlemmernes uafhængighed kan findes i tabellen over mødedeltagelse i 2019.

Revisionsudvalget udpeges af bestyrelsen og består af:

- Liz Hewitt (formand, regnskabsekspert)
- Laurence Debroux (regnskabsekspert)
- Andreas Fibig
- Sylvie Grégoire
- Stig Strøbæk

I 2019 havde revisionsudvalget særligt fokus på at gennemgå og drøfte arbejde udført af interne og eksterne revisorer og at afholde sessioner om risici og interne kontroller på vigtige områder såsom North America Operations, Product Supply og International Operations. Revisionsudvalget drøftede også regnskabspraksis og -estimer, herunder hensættelser til salgsrabatter, indirekte produktionsomkostninger samt igangværende skatte- og retssager. Desuden gennemgik og drøftede revisionsudvalget status for informationssikkerhed og forretningsetik i Novo Nordisk. Endelig anbefalede revisionsudvalget en ny ekstern revisor, der skal vælges af generalforsamlingen i 2021. →

Nomineringsudvalg

Nomineringsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med bestyrelsens kompetenceprofil og sammensætning, nominering af kandidater til bestyrelsen og bestyrelsesudvalg, god selskabsledelse samt andre opgaver på ad hoc basis som specifikt besluttet af bestyrelsen.

Nomineringsudvalget udpeges af bestyrelsen og består af:

- Helge Lund (formand)
- Sylvie Grégoire
- Kasim Kutay
- Mette Bøjer Jensen

I 2019 havde nomineringsudvalget særligt fokus på at gennemgå bestyrelsens sammensætning og sikre successionsberedskabet på lang sigt. Udvalget gennemgik også de ønskede kompetencer, der skal være repræsenteret i bestyrelsen.

Vederlagsudvalg

Vederlagsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med aflønningsprincipperne samt det faktiske vederlag til medlemmerne af bestyrelsen, bestyrelsesudvalgene og koncerndirektionen.

Vederlagsudvalget udpeges af bestyrelsen og består af:

- Jeppe Christiansen (formand)
- Brian Daniels
- Liz Hewitt
- Anne Marie Kverneland

I 2019 havde vederlagsudvalget særligt fokus på at foretage en generel gennemgang af koncerndirektionens aflønning, herunder fremlægge forslag til ændringer af grundløn, pension, den kortsigtede kontantbase-rede incitamentsordning, den langsigtede aktiebaserede incitamentsordning, krav til aktiebeholdning mv., udarbejdelse af en ny vederlagspolitik, der skal godkendes af generalforsamlingen, samt udarbejdelse af en ny, separat vederlagsrapport, der skal forelægges for generalforsamlingen.

Forsknings- og udviklingsudvalg

Forsknings- og udviklingsudvalget bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med forsknings- og udviklingsstrategien, pipelinen, forsknings- og udviklingsorganisationen samt andre opgaver på ad hoc basis som specifikt besluttet af bestyrelsen.

Forsknings- og udviklingsudvalget udpeges af bestyrelsen og består af:

- Martin Mackay (formand)
- Brian Daniels
- Sylvie Grégoire
- Thomas Rantzaou

I 2019 havde forsknings- og udviklingsudvalget særligt fokus på at gennemgå resultaterne af kliniske studier og drøftede potentielle nye forsknings- og udviklingsaktiviteter for yderligere at undersøge mulighederne indenfor subkutan og oral GLP-1 samt drøfte konkurrenternes initiativer. Udvalget drøftede desuden de potentielle muligheder for at opfylde udækkede behov indenfor NASH. Endvidere gennemgik udvalget mulige eksterne forskningssamarbejder samt opkøb.

Se redegørelsen for god selskabsledelse eller novonordisk.com/about_us for yderligere information om bestyrelsesudvalgene, deres kommissorium, oplysninger om medlemmerne samt fuldstændige redegørelser for bestyrelsesudvalgenes aktiviteter i 2019.

Koncerndirektion

Koncerndirektionen er ansvarlig for selskabets daglige ledelse, for organisering af virksomheden, fordeling af ressourcer, fastlæggelse og implementering af strategier og politikker, retning og mål samt rettidig rapportering og information til bestyrelsen og Novo Nordisks interessenter. Koncerndirektionen mødes mindst én gang om måneden. Bestyrelsen udpeger koncerndirektørerne og fastlægger deres aflønning. Formandskabet fører tilsyn med koncerndirektørernes indsats.

For at forankre den organisatoriske implementering af strategien har koncerndirektionen etableret et Management Board, der består af den administrerende direktør, koncerndirektører og øvrige direktører.

Pr. 31. december 2019 bestod koncerndirektionen af ni medlemmer, herunder den administrerende direktør. I april 2019 fratrådte Jesper Brandgaard sin stilling i Novo Nordisk, og Ludovic Helfgott blev udnævnt til koncerndirektør med ansvar for Biopharm. I august 2019 fratrådte Lars Green sin stilling i Novo Nordisk og Monique Carter blev udnævnt til koncerndirektør med ansvar for People & Organisation.

Tre koncerndirektører, som har bopæl udenfor Danmark og har ansvaret for

henholdsvis Biopharm, International Operations og North America Operations, er ikke registreret som direktører i Erhvervsstyrelsen.

Aflønning

Novo Nordisks aflønningsprincipper danner rammen for aflønningen af bestyrelsen og koncerndirektionen. Aflønningsprincipperne blev senest ændret i marts 2019, hvor generalforsamlingen godkendte ændringerne for at afspejle, at forsknings- og udviklingsudvalget var blevet et permanent bestyrelsesudvalg og for at sikre, at Novo Nordisk kan få tilbagebetalt vederlag under incitamentsordningen, der fejlagtigt er blevet udbetalt på grundlag af forkerte oplysninger, uanset om dette skyldes grov uagtsomhed eller grov forsømmelse. Generalforsamlingen godkendte endvidere, at rejsegodtgørelse fremover skal lyde på kroner i stedet for euro. Aflønningsprincipperne kan findes på novonordisk.com/about-novo-nordisk/corporate-governance/remuneration.html.

Novo Nordisk har udarbejdet en separat vederlagsrapport, der beskriver det vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører i Novo Nordisk A/S, der er registreret i Erhvervsstyrelsen, er tildelt i løbet af eller har tilgode for 2019. Vederlagsrapporten indeholder desuden en beskrivelse af udviklingen i aflønningen i 2019, det faktiske vederlag til medlemmerne af bestyrelsen og koncerndirektionen, en oversigt over aflønningen i de foregående 5 regnskabsår, aflønningsniveauer for sammenlignelige virksomheder og bestyrelsesmedlemmernes og koncerndirektørernes aktiebesiddelser. Vederlagsrapporten kan ses på: novonordisk.com/about-novo-nordisk/corporate-governance/remuneration.html.



Læs mere i
vederlagsrapporten

Interne kontroller og monitorering (assurance)

Virksomhedens regnskabsaflæggelse og de interne kontroller af de finansielle rapporteringsprocesser revideres af et uafhængigt revisionsfirma, som er valgt på selskabets ordinære generalforsamling. Som led i Novo Nordisks målsætning om social og miljømæssig ansvarlighed medtager selskabet efter eget valg en revisorerklæring om social og miljømæssig rapportering i Årsrapporten 2019 (på engelsk). →

Revisor vurderer, hvorvidt den sociale og miljømæssige rapportering dækker aspekter, der vurderes som værende væsentlige, og verificerer de interne processer til kontrol af rapporteringen.

Novo Nordisks interne revisionsfunktion yder uafhængig og objektiv revision primært angående intern kontrol med finansielle processer, informationssikkerhed og forretningsetik. For at sikre, at den interne finansielle revisionsfunktion arbejder uafhængigt af koncerndirektionen, godkendes dens kommissorium, revisionsplan og budget af revisionsudvalget. Revisionsudvalget skal godkende ansættelse, aflønning og eventuel afskedigelse af lederen af den interne revisionsfunktion.

Andre former for interne kontroller og monitorering – kvalitetsrevision og revision af ledelsesværdier, kendt som faciliteringer – er med til at sikre, at virksomheden overholder høje kvalitetsstandarder og efterlever Novo Nordisk Way. Læs mere om Novo Nordisk Way i afsnittet 'At drive en bæredygtig forretning'.

Efterlevelse af kodekser for god selskabsledelse

Novo Nordisks B-aktier er noteret på Nasdaq Copenhagen og på New York Stock Exchange (NYSE) i form af American Depositary Receipts (ADR'er).

Novo Nordisk efterlever i dag alle de danske anbefalinger for god selskabsledelse fastlagt af Nasdaq Copenhagen på nær følgende fem anbefalinger:

- 3.3.2 Oplysninger udover det i lovgivningen fastlagte om medlemmerne af bestyrelsen: Oplysninger om f.eks. det antal aktier, medlemmet ejer, samt ændringer i løbet af året oplyses i vederlagsrapporten for 2019 og ikke i ledelsesberetningen.
- 3.4.2 Uafhængige medlemmer af bestyrelsesudvalg: Flertallet af medlemmerne af nominerings- og vederlagsudvalget er ikke uafhængige.
- 3.4.6 Nomineringsudvalgets opgaver: Ansvar for efterfølgere til ledende stillinger samt forslag til kandidater til koncerndirektionen er placeret hos formandskabet og ikke hos nomineringsudvalget.

3.4.7 Vederlagsudvalgets opgaver: Ansvar for aflønningspolitikken gældende for medarbejderne generelt er placeret hos koncerndirektionen og ikke hos vederlagsudvalget.

4.1.5 Fratrædelsesgodtgørelse: Én koncerndirektørkontrakt, som er indgået før 2008, tillader fratrædelsesgodtgørelse på mere end 24 måneders fast grundløn plus pensionsbidrag. Den samlede værdi af vederlaget i opsigelsesperioden og fratrædelsesgodtgørelsen er således højere end to års vederlag.

Novo Nordisk følger de gældende standarder for god selskabsledelse, som er fastlagt af NYSE for udenlandske børsnoterede private udstedere. En oversigt over de væsentlige områder, hvor Novo Nordisks praksis for god selskabsledelse afviger fra NYSE's gældende standarder for god selskabsledelse, kan ses i selskabets lovpligtige redegørelse for god selskabsledelse.

Selskabets lovpligtige redegørelse for god selskabsledelse i henhold til årsregnskabslovens § 107b, de gældende kodekser for god selskabsledelse fra de enkelte børser samt en oversigt over Novo Nordisks efterlevelse af og forklaringer til alle gældende anbefalinger fra Nasdaq og NYSE kan ses på novonordisk.com/about-novo-nordisk/corporate-governance/Recommendations-and-practices.html



Læs mere i redegørelsen for god selskabsledelse

Oplysning om ændring af kontrollen med koncernen

EU-direktivet om overtagelsestilbud, som er delvist implementeret i årsregnskabsloven, kræver, at børsnoterede selskaber oplyser om forhold, der kan være af interesse for markedet og potentielle afgivere af overtagelsestilbud, navnlig i forhold til fremlæggelse af oplysninger om aftaler, som ændres, hvis kontrollen med selskabet ændres.

Novo Nordisk oplyser, at koncernen er part i én væsentlig aftale med en amerikansk betaler, som træder i kraft, ændres eller ophører ved ændring af kontrollen med koncernen. Såfremt en overtagelse effektueres, vil denne – på foranledning af aftaleparten – kunne føre til opsigelse af denne aftale. I betragtning af Novo Nordisks ejerforhold anses risikoen for usandsynlig.

Hvad koncerndirektionen angår, giver de nuværende ansættelseskontrakter fratrædelsesgodtgørelser på op til 36 måneders fast grundløn samt pensionsbidrag, i tilfælde af at Novo Nordisk fusioneres, opkøbes eller overtages.

Oplysninger om Novo Nordisks ejerstruktur findes i afsnittet 'Aktier og kapitalstruktur'. •

Bestyrelsen



Helge Lund — Formand

Formand for bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2018 (medlem af bestyrelsen i et år 2014-2015 og igen i 2017). Formand for nomineringsudvalget siden 2018 (medlem siden 2017).

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

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

Uddannelse: MBA fra INSEAD, Frankrig (1991) og MA i økonomi, Norges Handelshøjskole, Norge (1987).



Laurence Debroux

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S og medlem af revisionsudvalget siden 2019.

Ledelseshverv: Koncernøkonomidirektør, direktionsmedlem, Heineken N.V., Holland. Medlem af bestyrelsen i Exor N.V., Holland, og HEC Paris Business School, Frankrig.

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

Uddannelse: Kandidatuddannelse fra HEC Paris, Ecoles des Hautes Etudes Commerciales, Frankrig (1992).



Jeppe Christiansen — Næstformand

Næstformand og medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2013. Formand for vederlagsudvalget siden 2017 (medlem siden 2015).

Ledelseshverv: Administrerende direktør for Fondsmæglerselskabet Maj Invest Holding A/S og medlem af bestyrelsen og/eller direktør for tre helejede datterselskaber af dette selskab. Formand for bestyrelsen for Haldor Topsøe A/S og Emlika ApS og medlem af bestyrelsen for et helejet datterselskab af dette selskab og medlem af bestyrelserne for Novo Holdings A/S og KIRKBI A/S, alle i Danmark. Direktionsmedlem i Det Kgl. Vajsenhus, Danmark. Adjungeret professor, Institut for Finansiering, Copenhagen Business School, Danmark.

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

Uddannelse: Cand.polit. fra Københavns Universitet, Danmark (1985).



Andreas Fibig

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S og medlem af revisionsudvalget siden 2018.

Ledelseshverv: Formand for bestyrelsen og administrerende direktør for International Flavors & Fragrances Inc., USA. Formand for bestyrelsen for German American Chamber of Commerce og medlem af Executive Committee i World Business Council for Sustainable Development (WBCSD).

Særlige kompetencer: Omfattende global erfaring fra biofarmaceutiske virksomheder, dybdegående viden om strategi, salg og markedsføring samt viden om, hvordan store internationale virksomheder arbejder.

Uddannelse: Uddannet i Marketing fra Berlin School of Economics, Tyskland (1982).



Sylvie Grégoire

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S og medlem af revisionsudvalget siden 2015, medlem af forsknings- og udviklingsudvalget siden 2017 og medlem af nomineringsudvalget siden 2018.

Ledelseshverv: Formand for bestyrelserne for Corvidia Therapeutics Inc. og EIP Pharma, Inc. og medlem af bestyrelsen for Perkin Elmer Inc., alle i USA.

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 hun viden om finansielle forhold, herunder forretningsmæssigt driftsansvar.

Uddannelse: Doktor i farmaci fra State University of NY, Buffalo, USA (1986), BA i farmaci fra Laval University, Canada (1984), og Science College degree fra Séminaire de Sherbrooke, Canada (1980).



Brian Daniels

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2016, medlem af vederlagsudvalget siden 2018 og medlem af forsknings- og udviklingsudvalget siden 2017.

Ledelseshverv: Partner hos SAM Venture Management, LLC og medlem af bestyrelsen for Caballera Bio Inc., begge i USA.

Særlige kompetencer: Omfattende erfaring indenfor klinisk udvikling, lægemiddelspørgsmål og koncernstrategier på en lang række behandlingsområder indenfor lægemiddelindustrien, navnlig i USA.

Uddannelse: Medicinsk embedseksamen fra Washington University, St. Louis, USA (1987), MA i Metabolism and Nutritional Biochemistry (1981) og BSc i Life Sciences (1981), begge fra Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, USA.



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

- 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
- Finans og regnskab

Læs mere om kompetencer og erfaring, der skal være repræsenteret i bestyrelsen under "Nominering" i artiklen om God selskabsledelse.


Liz Hewitt

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2012, formand for revisionsudvalget siden 2015 (medlem siden 2012) og medlem af vederlagsudvalget siden 2018.

Ledelseshverv: Medlem af bestyrelsen i Melrose Industries plc, Storbritannien, hvor hun er formand for revisionsudvalget, og medlem af bestyrelsen i National Grid plc, Storbritannien. Eksternt medlem af House of Lords Commission, Storbritannien, hvor hun er formand for revisionsudvalget.

Særlige kompetencer: Omfattende erfaring indenfor medicinsk udstyr, betydelig viden om finansielle forhold, herunder fusioner og opkøb, og indsigt i, hvordan store internationale virksomheder arbejder.

Uddannelse: Autoriseret revisor (FCA) (UK Institute of Chartered Accountants) (1982) og BSc (Econ Hons) fra University College London (1977) begge i Storbritannien.


Mette Bøjer Jensen

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S (medarbejderrepræsentant) og medlem af nomineringsudvalget siden 2018.

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

Uddannelse: HD i erhvervsøkonomi (strategisk ledelse og virksomhedsudvikling), CBS, Danmark (2010), og civilingeniør (bioteknologi) fra Aalborg Universitet, Danmark (2001).


Kasim Kutay

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S og medlem af nomineringsudvalget siden 2017.

Ledelseshverv: Administrerende direktør for Novo Holdings A/S, Danmark. Medlem af bestyrelsen i Novozymes A/S, Danmark, og af Life Sciences Advisory Board i Gimv NV, Belgien.

Særlige kompetencer: Omfattende erfaring som finansrådgiver 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: MSc i Økonomi (1987) og BSc i Økonomi (1986), begge fra London School of Economics, Storbritannien.


Anne Marie Kverneland

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2000 (medarbejderrepræsentant) og medlem af vederlagsudvalget siden 2017.

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

Uddannelse: Bioanalytiker fra Rigshospitalet, Danmark (1980).


Martin Mackay

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S og formand for forsknings- og udviklingsudvalget siden 2018.

Ledelseshverv: Medstifter af Rallybio LLC, USA, i januar 2018 samt formand for bestyrelsen og med en ledende rolle, der fører tilsyn med alle funktionsområder i og udenfor forskning. 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.

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: PhD fra University of Edinburgh (1984) og BSc (First Class Honours) i Microbiology fra Heriot-Watt University, Edinburgh, Storbritannien (1979).


Thomas Rantzau

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S (medarbejderrepræsentant) og medlem af forsknings- og udviklingsudvalget siden 2018.

Ledelseshverv: Områdespecialist i Product Supply, Novo Nordisk A/S.

Uddannelse: Uddannelse i levnedsmiddelteknologi fra DTU, Danmark (2003) og diplom som mejeritekniker (1992).


Stig Strøbæk

Medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 1998 (medarbejderrepræsentant) og medlem af revisionsudvalget siden 2013.

Ledelseshverv: Elektriker og fuldtidstillidsrepræsentant hos Novo Nordisk A/S.

Uddannelse: Diplom i videreuddannelse for bestyrelsesmedlemmer fra Lønmodtagernes Dyrtdisfond (LD) (2003) og elektriker (1984).

Modedeltagelse i 2019¹

Navn (mand/kvinde)	Indtrådt	Periode	Nationalitet	Født	Uafhængighed ²	Bestyrelsen	Formandskab	Revisionsudvalg	Vederlagsudvalg	Nomineringsudvalg	Forsknings- og udviklingsudvalg
Helge Lund (mand)	2017 ³	2020	Norsk	Okt. 1962	Uafhængig	8/8	8/8			3/3	
Jeppe Christiansen (mand)	2013	2020	Dansk	Nov. 1959	Ikke uafhængig ⁴	8/8	6/8		5/5		
Laurence Debroux (kvinde)	2019	2020	Fransk	Jul. 1969	Uafhængig	6/6		3/3			
Brian Daniels (mand)	2016	2020	Amerikansk	Feb. 1959	Uafhængig	8/8			5/5		6/6
Andreas Fibig (mand)	2018	2020	Tysk	Feb. 1962	Uafhængig ^{5,6}	8/8		2/4			
Sylvie Grégoire (kvinde)	2015	2020	Canadisk/amerikansk	Nov. 1961	Uafhængig ^{5,6}	7/8		4/4		3/3	6/6
Liz Hewitt (kvinde)	2012	2020	Britisk	Nov. 1956	Uafhængig ^{5,6}	8/8		4/4	5/5		
Mette Bøjer Jensen (kvinde)	2018	2022	Dansk	Dec. 1975	Ikke uafhængig ⁷	8/8				3/3	
Kasim Kutay (mand)	2017	2020	Britisk	Maj 1965	Ikke uafhængig ⁴	8/8				3/3	
Anne Marie Kverneland (kvinde)	2000	2022	Dansk	Jul. 1956	Ikke uafhængig ⁷	8/8			5/5		
Martin Mackay (mand)	2018	2020	Amerikansk	Apr. 1956	Uafhængig	8/8					6/6
Thomas Rantzau (mand)	2018	2022	Dansk	Mar. 1972	Ikke uafhængig ⁷	8/8					6/6
Stig Strøbæk (mand)	1998	2022	Dansk	Jan. 1964	Ikke uafhængig ^{5,7}	8/8		4/4			

1. Antal møder med deltagelse af det pågældende bestyrelsesmedlem ud af det samlede antal møder afholdt i medlemsperioden. 2. Jf. afsnit 3.2.1 i Anbefalinger for god selskabsledelse fastlagt af Nasdaq Copenhagen. 3. Herudover var Helge Lund bestyrelsesmedlem i et år i 2014-2015. 4. Medlem af bestyrelsen eller ledelsen af Novo Holdings A/S. 5. I henhold til US Securities Exchange Act betragtes Liz Hewitt, Sylvie Grégoire og Andreas Fibig som uafhængige revisionsudvalgsmedlemmer, mens Stig Strøbæk er omfattet af en undtagelse fra uafhængighedskravene. 6. Liz Hewitt, Sylvie Grégoire og Andreas Fibig betragtes som uafhængige medlemmer af revisionsudvalget som defineret i kapitel 8 i lov om godkendte revisorer og revisionsvirksomheder.

7. Valgt af Novo Nordisks medarbejdere.

Koncerndirektionen



Lars Fruergaard Jørgensen — Administrerende direktør

Født: November 1966.

Andre ledelseshverv:

Næstformand for bestyrelsen og medlem af nomineringsudvalget i Carlsberg A/S, Danmark.



Doug Langa* — Koncerndirektør, North America Operations

Født: Oktober 1966.

Andre ledelseshverv:

Ingen andre ledelseshverv.



Monique Carter — Koncerndirektør, People & Organisation

Født: December 1973.

Andre ledelseshverv:

Ingen andre ledelseshverv.



Camilla Sylvest — Koncerndirektør, Commercial Strategy & Corporate Affairs

Født: November 1972.

Andre ledelseshverv:

Medlem af bestyrelsen for Danish Crown A/S, Danmark. Næstformand for bestyrelsen for World Diabetes Foundation, Danmark.



Maziar Mike Doustdar* — Koncerndirektør, International Operations

Født: August 1970.

Andre ledelseshverv:

Ingen andre ledelseshverv.



Mads Krogsgaard Thomsen — Koncerndirektør, Research & Development

Født: December 1960.

Andre ledelseshverv:

Medlem af bestyrelsen for Symphogen A/S, Danmark. Medlem af redaktionen for en række internationale peer-reviewed tidsskrifter. Adjungeret professor ved Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet ved Københavns Universitet, Danmark.



Ludovic Helfgott* — Koncerndirektør, Biopharm

Født: Juli 1974.

Andre ledelseshverv:

Ingen andre ledelseshverv.



Henrik Wulff — Koncerndirektør, Product Supply

Født: November 1970.

Andre ledelseshverv:

Formand for bestyrelsen for Novo Nordisk Pharmatech A/S og medlem af bestyrelsen for Ambu A/S, begge i Danmark.



Karsten Munk Knudsen — Koncerndirektør, koncernøkonomidirektør (CFO)

Født: December 1971.

Andre ledelseshverv:

Formand for bestyrelsen for NNE A/S, Danmark.

Resultatopgørelse

og totalindkomstopgørelse for perioden 1. januar – 31. december

Mio. kr.	2019	2018	2017
Resultatopgørelse			
Nettoomsætning	122.021	111.831	111.696
Produktionsomkostninger	20.088	17.617	17.632
Bruttoresultat	101.933	94.214	94.064
Salgs- og distributionsomkostninger	31.823	29.397	28.340
Forsknings- og udviklingsomkostninger	14.220	14.805	14.014
Administrationsomkostninger	4.007	3.916	3.784
Andre driftsindtægter (netto)	600	1.152	1.041
Resultat af primær drift	52.483	47.248	48.967
Finansielle indtægter	65	2.122	1.246
Finansielle omkostninger	3.995	1.755	1.533
Resultat før skat	48.553	47.615	48.680
Selskabsskat	9.602	8.987	10.550
Årets resultat	38.951	38.628	38.130
Resultat pr. aktie			
Resultat pr. aktie (kr.)	16,41	15,96	15,42
Resultat pr. aktie, udvandet (kr.)	16,38	15,93	15,39

Mio. kr.	2019	2018	2017
Totalindkomstopgørelse			
Årets resultat	38.951	38.628	38.130
Anden totalindkomst:			
<i>Poster, der ikke efterfølgende reklassificeres til Resultatopgørelsen:</i>			
Ændringer af aktuarmæssige forudsætninger vedrørende pensioner	(187)	87	103
<i>Poster, der efterfølgende reklassificeres til Resultatopgørelsen:</i>			
Valutakursreguleringer ved omregning af dattervirksomheder	226	491	(632)
Pengestrømssikring, realisation af tidligere års udskudte (gevinster)/tab	1.677	(2.027)	1.955
Pengestrømssikring, årets udskudte (gevinster)/tab	(329)	(1.677)	1.987
Øvrige poster	9	(27)	(577)
Skat af anden totalindkomst, indtægter/(omkostninger)	(231)	755	(1.041)
Årets anden totalindkomst efter skat	1.165	(2.398)	1.795
Årets totalindkomst i alt	40.116	36.230	39.925

Pengestrømsopgørelse

for perioden 1. januar - 31. december

Mio. kr.	2019	2018	2017
Pengestrømsopgørelse			
Årets resultat	38.951	38.628	38.130
Regulering af ikke-likvide driftsposter:			
Selskabsskat i resultatopgørelsen	9.602	8.987	10.550
Af- og nedskrivninger	5.661	3.925	3.182
Øvrige reguleringer for ikke-likvide driftsposter	7.032	6.098	2.027
Ændring i arbejdskapital	(3.388)	(3.370)	(3.634)
Renteindbetalinger	64	51	101
Renteudbetalinger	(204)	(89)	(87)
Betalt selskabsskat	(10.936)	(9.614)	(9.101)
Pengestrømme fra driftsaktivitet	46.782	44.616	41.168
Køb af immaterielle aktiver	(2.299)	(2.774)	(1.022)
Salg af materielle aktiver	4	13	9
Køb af materielle aktiver	(8.932)	(9.636)	(7.626)
Salg af øvrige finansielle aktiver	148	178	73
Køb af øvrige finansielle aktiver	(350)	(248)	(40)
Salg af letomsættelige værdipapirer	—	—	2.009
Investering i associerede selskaber	(97)	—	—
Provenu fra delvist frasalg af associerede selskaber	(3)	368	—
Modtaget udbytte fra associerede selskaber	20	19	26
Pengestrømme fra investeringsaktivitet	(11.509)	(12.080)	(6.571)
Køb af egne aktier	(15.334)	(15.567)	(16.845)
Betalt udbytte	(19.409)	(19.048)	(18.844)
Pengestrømme fra afdrag på lån, netto	(741)	94	—
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet	(35.484)	(34.521)	(35.689)
Nettopengestrømme fra aktiviteter	(211)	(1.985)	(1.092)
Likvider ved årets begyndelse	15.629	17.158	18.461
Reklassifikation af kassekredit til finansieringsaktivitet	—	412	—
Gevinst/(tab) på valuta, der indgår i likvider	(7)	44	(211)
Likvider ved årets slutning	15.411	15.629	17.158

Balance

pr. 31. december

Mio. kr.	2019	2018
Aktiver		
Immaterielle aktiver	5.835	5.145
Materielle aktiver	50.551	41.891
Kapitalandel i associeret virksomhed	474	531
Udskudte skatteaktiver	4.121	2.893
Andre tilgodehavender og forudbetalinger	841	—
Øvrige finansielle aktiver	1.334	1.242
Langfristede aktiver i alt	63.156	51.702
Varebeholdninger	17.641	16.336
Varedebitorer	24.912	22.786
Tilgodehavende selskabsskat	806	1.013
Andre tilgodehavender og forudbetalinger	3.434	3.090
Afledte finansielle instrumenter	188	204
Likvide beholdninger	15.475	15.638
Kortfristede aktiver i alt	62.456	59.067
Aktiver i alt	125.612	110.769
Passiver		
Aktiekapital	480	490
Egne aktier	(10)	(11)
Overført resultat	57.817	53.406
Andre reserver	(694)	(2.046)
Egenkapital i alt	57.593	51.839
Gældsforpligtelser	3.009	—
Udskudte skatteforpligtelser	80	118
Pensionsforpligtelser	1.334	1.256
Andre hensatte forpligtelser	4.613	3.392
Langfristede forpligtelser i alt	9.036	4.766
Gældsforpligtelser	1.474	515
Leverandørgæld	6.358	6.756
Skyldig selskabsskat	4.212	4.610
Andre forpligtelser	15.085	14.098
Afledte finansielle instrumenter	734	2.024
Andre hensatte forpligtelser	31.120	26.161
Kortfristede forpligtelser i alt	58.983	54.164
Forpligtelser i alt	68.019	58.930
Passiver i alt	125.612	110.769

Socialt koncernregnskab

for perioden 1. januar - 31. december

	2019	2018	2017
Patienter			
Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter (estimat i mio.)	30,0	29,2	27,7
Diabetikere, som anvender Novo Nordisks produkter via Access to Insulin Commitment (estimat i mio.)	2,9 ¹	0,3	0,3
Donationer (mio. kroner)	105	103	103
Indkøbte dyr til forskning	49.637	65.593	67.623
Medarbejdere			
Medarbejdere (i alt)	43.258	43.202	42.682
Medarbejderomsætning	11,4%	11,7%	11,0%
Medarbejderengagement	91%	91%	90%
Kønsfordeling blandt ledere (mænd:kvinder)	60:40	60:40	60:40
Frekvens af arbejdsulykker (antal pr. mio. arbejdstimer)	2,2	2,4	2,7
Samfundsansvar			
Relevante medarbejdere undervist i forretningsetik	99%	99%	99%
Auditeringer i forretningsetik	34	33	34
Gennemgange af Novo Nordisk Way	32	63	65
Leverandørauditeringer	236	294	246
Tilbagekaldelser af produkter	4	3	6
Ikke-godkendte inspektioner	0	0	0
Tillid til virksomheden (skala 0-100)	78,2	84,5	82,2
Samlet skattebidrag (mio. kr.)	27.527	25.825	—

1. Access to Insulin Commitment-programmet blev udvidet i 2019 til også at omfatte mellemindkomstlande og udvalgte humanitære hjælpeorganisationer.

Miljømæssigt koncernregnskab

for perioden 1. januar - 31. december

	2019	2018	2017
Ressourcer			
Energiforbrug til drift (1.000 GJ)	2.993	3.099	—
Andel af vedvarende energi i elforsyningen til produktion	76%	77%	79%
Vandforbrug til produktionsanlæg (1.000 m ³)	3.149	3.101	3.276
Emissioner og affald			
CO ₂ -emissioner fra drift og transport (1.000 tons)	306	278	—
Affald fra produktionsanlæg (1.000 tons)	124	142	157
Samfundsansvar			
Vilkårsoverskridelser af grænseværdier	16	27	23

Mere information

Vores rapportering

Novo Nordisk offentliggør yderligere information med henblik på at opfylde lovkravene og imødekomme interessenternes interesser. Supplerende rapporter findes på novonordisk.com/annualreport.

Væsentlighed

Novo Nordisk henholder sig til International Integrated Reporting Councils definition på væsentlighed. Alle oplysninger, der betragtes som væsentlige for kapitalindskydere i forbindelse med deres beslutningstagning, er medtaget i årsrapporten, dvs. oplysninger, der er så relevante og vigtige, at de kan have en betydelig indflydelse på deres vurdering af Novo Nordisks evne til at skabe værdi på kort, mellemlangt og langt sigt.

Årsrapporten

Den fuldstændige lovpligtige årsrapport findes online på engelsk på novonordisk.com/annualreport. Årsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med de internationale regnskabstandarder (IFRS) og årsregnskabsloven. Desuden opfylder den kravene til en integreret rapport som angivet i International Integrated Reporting Framework.

Dette Årsskrift er en dansk oversættelse af ledelsesberetningen fra årsrapporten for 2019 (Novo Nordisk's full statutory Annual Report pursuant to Section 149(1) of the Danish Financial Statements Act), samt uddrag af koncernregnskabet med de finansielle, sociale og miljømæssige resultater for året. Novo Nordisk årsrapport udarbejdes udelukkende på engelsk.

I tilfælde af uoverensstemmelse mellem den danske oversættelse og den engelske årsrapport, så er den engelske årsrapport gældende. Læsere, der ønsker at se det fulde koncernregnskab med anvendt regnskabspraksis og noter, moderselskabsregnskab samt ledelsesberetning og revisionspåtegninger, henvises til den engelske årsrapporten, der er tilgængelig på novonordisk.com/annualreport.



Årsrapporten fremlægges til godkendelse på generalforsamlingen den 26. marts 2020, hvorefter den vil være tilgængelig i Erhvervsstyrelsen. Der henvises desuden til Novo Nordisk supplerende rapportering, som er oplistet på denne side.

Form 20-F

Rapportering i et standardiseret rapporteringsformat (Form 20-F), for at investorerne kan evaluere virksomheden i forhold til amerikanske aktier. Denne rapportering er et krav fra det amerikanske børstilsyn, US Securities and Exchange Commission (SEC), til udenlandske private udstedere med aktier noteret på amerikanske børser.

Vederlagsrapporten

Vederlagsrapporten beskriver det vederlag, som bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører i Novo Nordisk A/S, der er registreret i Erhvervsstyrelsen, er tildelt i løbet af eller havde til gode for 2019.

Referencer

1,5,6,10,11,12,20. International Diabetes Federation. IDF Diabetes Atlas, 9th edition, 2019. 2,13,14,15,16,17,21. World Health Organization. Obesity and Overweight, Fact sheet, 2018. 3. Iorio A. et al. Establishing the Prevalence and Prevalence at Birth of Hemophilia in Males, A Meta-analytic Approach Using National Registries. *Annals of internal medicine*, pp. 1-7, 2019. DOI: 10.7326/M19-1208. 4. Vimpani G. et al. Prevalence of severe growth hormone deficiency. *British Medical journal*, pp. 427-430, 1977; Lindsay R. et al. Utah Growth Study: Growth standards and the prevalence of growth hormone deficiency. *Pediatric*, pp. 29-35, 1994; Thomas M. et al. Prevalence and demographic features of childhood growth hormone deficiency in Belgium during the period 1986-2001. *European Journal of Endocrinology* pp. 67-72, 2004. 7. Wright et al. Life Expectancy and Cause-Specific Mortality in Type 2 Diabetes: A Population-Based Cohort Study Quantifying Relationships in Ethnic Subgroups. *Diabetes care*, vol. 40, pp. 338-345, 2017, DOI: 10.2337/dc16-1616. 8. <https://www.diabetes.org/diabetes/complications/stroke>. 9. https://www.who.int/cardiovascular_diseases/en/. 18. Diehl A.M. and Day C., Cause, Pathogenesis, and Treatment of Nonalcoholic Steatohepatitis. *N Engl J Med* 2017. 19. Estes C. et al. Modeling the epidemic of nonalcoholic fatty liver disease demonstrates an exponential increase in burden of disease. *Hepatology*, pp. 123-133, 2018, doi: 10.1002/hep.29466. 22. National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion, National Diabetes Statistics Report, 2017, Estimates of Diabetes and Its Burden in the United States, pp. 1-20, 2017. 23. Centers for Disease Control & Prevention, Prevalence of Obesity Among Adults and Youth: United States, 2015-2016, pp. 1-8, 2017. 24. Waters H, Graf M. America's Obesity Crisis: The Health and Economic Costs of Excess Weight. pp. 1-30, 2018.

Markedsdata på s. 20-21 er fra IQVIA, november, 2018 og 2019.

Design og produktion: Kontrapunkt. **Digital version:** Inviso. **Foto:** Martin Nordmark, Ulrik Jantzen, Jesper Edvardsen, Jesper Westley, Per Flødelius.

Produkt oversigt

Diabetesbehandling

Ny generation af insulin og kombinationer

Tresiba®, insulin degludec
Ryzodeg®, insulin degludec/insulin aspart
Fiasp®, fast-acting insulin aspart
Xultophy®, insulin degludec/liraglutide

Moderne insulin

Levemir®, insulin detemir
NovoRapid®, insulin aspart
NovoRapid® PumpCart®, insulin i præfyldt cylinderpumpul til pumpe
NovoMix® 30, bifasisk insulin aspart
NovoMix® 50, bifasisk insulin aspart
NovoMix® 70, bifasisk insulin aspart

Human insulin

Insulatard®, isophane (NPH) insulin
Actrapid®, regular human insulin

Mixtard® 30, biphasic human insulin
Mixtard® 40, biphasic human insulin
Mixtard® 50, biphasic human insulin

Glucagon-like peptide-1

Victoza®, liraglutide
Ozempic®, semaglutide
Rybelsus®, oral semaglutide (kun godkendt i USA)

Andre fyldte insulindoseringsystemer

FlexTouch®, U100, U200
FlexPen®
InnoLet®

Other insulin delivery systems

PumpCart®, NovoRapid® cylinderampul til brug i pumpe
Cylinderampul
Hætteglas

Insulinpenne

NovoPen® 5 PLUS
NovoPen® 5
NovoPen® 4
NovoPen® 3
NovoPen Echo®, med hukommelsesfunktion

Nåle

NovoFine® Plus
NovoFine®
NovoTwist®
NovoFine® AutoCover

Antidiabetika i tableform

NovoNorm®, repaglinid

Glucagon

GlucaGen®, glukagon til diagnostisk brug
GlucaGen® Hypokit, glukagon til akut brug ved svær hypoglykæmi

Behandling af svær overvægt

Glucagonlignende peptid-1

Saxenda®, liraglutide 3 mg

Biopharm

Hæmofili

NovoSeven®, recombinant factor VIIa, fås også i præfyldt injektionsprøje i stadig flere lande
NovoEight®, rekombinant faktor VIII
NovoThirteen®, rekombinant faktor XIII
Refixia®, Nonacog beta pegol; N9/GP
Esperoct®, Turoctocog alfa pegol, N8-GP

Humant væksthormon

Norditropin®, somatotropin (fremstillet ved hjælp af rekombinant DNA_teknologi)
Norditropin® FlexPro®, præfyldt væksthormonpen til flerdosisbrug
Norditropin® NordiFlex®, præfyldt væksthormonpen til flerdosisbrug
Norditropin® NordiLet®, præfyldt væksthormonpen til flerdosisbrug
Norditropin® SimpleXx®, flergangspensystem til flerdosisbrug
NordiPen®
PenMate®, automatisk nåleindfører (til NordiPen® og NordiFlex®)

Hormonpræparater

Vagifem®, estradiolhemihydrat
Activelle®, estradiol/norethisteronacetat
Kliogest®, estradiol/norethisteronacetat
Novofem®, estradiol/norethisteronacetat
Trisequens®, estradiol/norethisteronacetat
Estrofem®, estradiol

Denne side vedrører vores produktsortiment i 2019. De anvendte navne er europæiske varemærker og den tilhørende generiske betegnelse. Varemærker og generiske betegnelser kan variere på andre markeder.

Finansiel kalender 2020

5. februar 2020 Regnskabsmeddelelse, hele 2019	6. august 2020 Regnskabsmeddelelse, 1. halvår 2020
26. marts 2020 Ordinær generalforsamling 2020	14. august 2020 Ex-udbytte
27. marts 2020 Ex-udbytte	17. august 2020 Skæringsdato
30. marts 2020 Skæringsdato	18. august 2020 Udbetaling, B-aktier
31. marts 2020 Udbetaling, B-aktier	25. august 2020 Udbetaling, ADR'er
7. april 2020 Udbetaling, ADR'er	30. oktober 2020 Regnskabsmeddelelse, første 9 måneder af 2020
6. maj 2020 Regnskabsmeddelelse, første 3 måneder af 2020	Finansiel kalender 2021

Finansiel kalender 2021

3. februar 2021
Regnskabsmeddelelse, hele 2020

Besøgsadresse

Novo Nordisk A/S
Novo Allé

2880 Bagsværd
Danmark
Tlf. +45 4444 8888
CVR-nr. 24 25 67 90
novonordisk.com

Investorservice

Vi modtager gerne forespørgsler og feedback til årsskriftet via novonordisk.com/contact-us.html

Aktionærer med forespørgsler vedrørende udbyttebetaling og aktionærkonti bedes rette henvendelse til: shareholder@novonordisk.com

Nyheder og opdateringer

Se flere nyheder og opdateringer på: novonordisk.com/investors
novonordisk.com/media