

Novo Nordisk Fonden, 21. marts 2017

## Anbefalinger for god Fondsledelse

Fonden er omfattet af Anbefalingerne for god Fondsledelse, som er tilgængelige på Komitéen for god Fondsledelses hjemmeside [www.godfondsledelse.dk](http://www.godfondsledelse.dk).

| Anbefaling   | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen   | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|--|---|---|
| <b>1. Åbenhed og kommunikation</b>   |   |   |
| 1.1. Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen vedtager retningslinjer for ekstern kommunikation, herunder hvem, der kan, og skal udtale sig til offentligheden på den erhvervsdrivende fonds vegne, og om hvilke forhold. Retningslinjerne skal imødekomme behovet for åbenhed og interessenternes behov og mulighed for at opnå relevant opdateret information om fondens forhold. | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Bestyrelsen har besluttet hvem, der kan og skal udtale sig på fondens vegne til offentligheden og om hvilke forhold.</p> <p>Formanden udtaler sig således på bestyrelsens vegne og om Fondens erhvervsdrivende formål. Direktøren udtaler sig på Fondens vegne om de af bestyrelsen vedtagne uddelingspolitikker og -strategier samt om alle operationelle forhold i relation til fondens virke, mens ledende medarbejdere kan udtale sig om forhold, der ligger inden for deres fagområder, herunder bevillinger og publikationer.</p> |   |

| Anbefaling   | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen  | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|--|--|---|
| <b>2. Bestyrelsens opgaver og ansvar</b>   |  |   |
| 2.1 Overordnede opgaver og ansvar  |  |   |
| <p>2.1.1 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen med henblik på at sikre den erhvervsdrivende fonds virke i overensstemmelse med fondens formål og interesser mindst en gang årligt tager stilling til fondens overordnede strategi og uddelingspolitik med udgangspunkt i vedtægten.</p> | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Bestyrelsen beslutter dels investeringsstrategien, dels uddelingsstrategi og -politik en gang årligt. Fondsbestyrelsen drøfter endvidere hvorledes fondens rolle som det stabile fundament for de operationelle virksomheder udledes.</p>                |   |
| 2.2 Formanden og næstformanden for bestyrelsen   |  |   |
| <p>2.2.1 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsesformanden organiserer, indkalder og leder bestyrelsesmøderne med henblik på at sikre et effektivt bestyrelsesarbejde og skabe de bedst mulige forudsætninger for bestyrelsesmedlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.</p>                 | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Formanden og næstformanden planlægger i samarbejde med direktøren bestyrelsesmøderne, hvilket blandt andet sker på grundlag af et årshjul og faste formandsskabsmøder før indkaldelsen af hvert bestyrelsesmøde. Formanden leder bestyrelsesmøderne.</p> |   |
| <p>2.2.2 Det <b>anbefales</b>, at hvis bestyrelsen – ud over formandshvervet – undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige driftsopgaver for den erhvervsdrivende fond, bør der foreligge en</p>  | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Formanden og næstformanden udgør tilsammen formandskabet,</p>  |   |

| Anbefaling  | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen  | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|---|--|---|
| <p>bestyrelsesbeslutning, der sikrer, at bestyrelsen bevarer den uafhængige overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der bør sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og en eventuel direktion.</p> | <p>som har ansvaret for planlægningen af bestyrelsens arbejde.</p> <p>I det omfang formanden skal udføre særlige opgaver for fonden, forventer bestyrelsen, at dette sker ved en bestyrelsesbeslutning, der indeholder forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion.</p> |   |
| <h3>2.3 Bestyrelsens sammensætning og organisering</h3>   |  |   |
| <p>2.3.1 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen løbende vurderer og fastlægger, hvilke kompetencer bestyrelsen skal råde over for bedst muligt at kunne udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.</p>  | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Bestyrelsen har i en kompetenceprofil fastlagt, hvilke kriterier og kompetencekrav, der bør være opfyldt af medlemmerne af bestyrelsen i Novo Nordisk Fonden for at den samlet set bedst muligt kan udføre de opgaver, der påhviler bestyrelsen.</p>                                   |   |
| <p>2.3.2 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen med respekt af en eventuel udpegningsret i vedtægten sikrer en struktureret, grundig og gennemskuelig proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen.</p>                         | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Formandsskabet forestår således processen for identifikation og indstilling af kandidater til bestyrelsen. Formandsskabet forelæg-</p>   |   |

| Anbefaling   | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen   | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|--|---|---|
|  | <p>ger et oplæg til proces for bestyrelsen, orienterer løbende bestyrelsen om status samt forelægger forslag til nye bestyrelsesmedlemmer for bestyrelsen. Vedtægterne indeholder ingen udpegningsret.</p>  |   |
| <p>2.3.3 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsesmedlemmer udpeges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer, samt at der ved sammensætning og indstilling af nye bestyrelsesmedlemmer tages hensyn til behovet for fornyelse – sammenholdt med behovet for kontinuitet – og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. erhvervs- og uddegningserfaring, alder og køn.</p> | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Ved bestyrelsesmødet i marts vælges de vedtægtsvalgte bestyrelsesmedlemmer på grundlag af en skriftlig indstilling fra formandskabet. Bestyrelsesmedlemmer vælges på baggrund af deres personlige egenskaber og kompetencer under hensyn til bestyrelsens samlede kompetencer. Ved indstillingen tages hensyn til fornyelse/kontinuitet og mangfoldighed.</p> |   |
| <p>2.3.4 Det <b>anbefales</b>, at der årligt i ledelsesberetningen, og på den erhvervsdrivende fonds eventuelle hjemmeside, redegøres for sammensætningen af bestyrelsen, herunder for mangfoldighed, samt at der gives følgende oplysninger om hvert af bestyrelsens medlemmer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• den pågældendes navn og stilling,</li> <li>• den pågældendes alder og køn,</li> </ul>                              | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Fondens hjemmeside og årsrapporten for 2016 redegør for sammensætningen af bestyrelsen og der gives oplysninger om navn, stilling, alder, dato for indtræden, genvalg, udløb af valgperiode, øvrige ledelseshverv de enkelte bestyrelsesmedlemmers særlige kompetencer og uafhængighed.</p>   |   |

| Anbefaling  | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen   | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• dato for indtræden i bestyrelsen, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, og udløb af den aktuelle valgperiode,</li> <li>• medlemmets eventuelle særlige kompetencer,</li> <li>• den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske fonde, virksomheder, institutioner samt krævende organisationsopgaver,</li> <li>• hvilke medlemmer, der er udpeget af myndigheder/tilskudsyder m.v., og</li> <li>• om medlemmet anses for uafhængigt.</li> </ul> | <p>Der er ingen myndighed, tilskudsyder eller lignende som har ret til at udpege et vedtægtsvalgt bestyrelsesmedlem.</p>  |   |
| <p>2.3.5 Det <b>anbefales</b>, at flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i den erhvervsdrivende fond ikke samtidig er medlemmer af bestyrelsen eller direktionen i fondens dattervirksomhed(-er), medmindre der er tale om et helejet egentligt holdingselskab.</p>   | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Flertallet af bestyrelsesmedlemmerne i Fonden er ikke samtidig ledelsesmedlemmer i fondens dattervirksomheder, idet fem ud af ni medlemmer ikke er medlem af en bestyrelse i et datterselskab.</p> <p>To vedtægtsvalgte bestyrelsesmedlemmer er medlemmer af bestyrelsen i Novo A/S. Den ene af disse er yderligere medlem af bestyrelsen i Xellia Pharmaceuticals A/S.</p> <p>Et medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem er medlem af bestyrelsen i Novo Nordisk A/S, og et andet</p> |   |

| <b>Anbefaling</b> | <b>Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen</b>                               | <b>Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring</b> |
|-------------------|--|--|
|                   | medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem er medlem af bestyrelsen i Novozymes A/S. |  |
| 2.4 Uafhængighed  |  |  |

| Anbefaling  | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen   | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|---|---|---|
| <p>2.4.1 Det <b>anbefales</b>, at en passende del af bestyrelsens medlemmer er uafhængige.</p> <p>Består bestyrelsen (eksklusiv medarbejdervalgte medlemmer) af op til fire medlemmer, bør mindst ét medlem være uafhængigt. Består bestyrelsen af mellem fem til otte medlemmer, bør mindst to medlemmer være uafhængige. Består bestyrelsen af ni til elleve medlemmer, bør mindst tre medlemmer være uafhængige og så fredeles.</p> <p>Et bestyrelsesmedlem anses i denne sammenhæng ikke for uafhængig, hvis den pågældende:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>er, eller inden for de seneste tre år har været, medlem af direktionen eller ledende medarbejder i fonden eller en væsentlig dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,</li> <li>inden for de seneste fem år har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra fonden/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden i anden egenskab end som medlem af fondens bestyrelse eller direktion,</li> <li>inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med fonden/koncernen eller en dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden,</li> </ul> | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Fire ud af seks vedtægtsvalgte bestyrelsesmedlemmer anses som uafhængige.</p> <p>Ingen bestyrelsesmedlemmer har indenfor de seneste tre år været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i fonden eller en væsentlig dattervirksomhed eller associeret virksomhed til fonden.</p> <p>To har modtaget større vederlag, herunder uddelinger eller andre ydelser, fra fonden/koncernen eller en datter-virksomhed eller associeret virksomhed til fonden i anden egenskab end som medlem af fondens ledelse.</p> <p>Ingen har inden for det seneste år har haft en væsentlig forretningsrelation med fonden/koncernen eller en datter-virksomhed eller associeret virksomhed til fonden.</p> |   |

| Anbefaling  | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen   | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• er, eller inden for de seneste tre år har været, ansat eller partner hos ekstern revisor,</li> <li>• har været medlem af fondens bestyrelse eller direktion i mere end 12 år,</li> <li>• er i nær familie med eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær,</li> <li>• er stifter eller væsentlig gavegiver, hvis fonden har til formål at yde støtte til disses familie eller andre, som står disse særligt nær, eller</li> <li>• er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der modtager eller gentagne gange inden for de seneste fem år har modtaget væsentlige donationer fra fonden.</li> </ul> | <p>Ingen er eller inden for de seneste tre år har været ansat eller partner hos ekstern revisor.</p> <p>Ingen har været medlemmer af fondens ledelse i mere end 12 år.</p> <p>Ingen er i nær familie eller på anden måde står personer, som ikke betragtes som uafhængige, særligt nær.</p> <p>Ingen er stifter eller væsentlig gavegiver.</p> <p>Ingen er ledelsesmedlem i en organisation, en anden fond eller lignende, der modtager eller gentagne gange inden for de seneste fem år har modtaget væsentlige donationer fra fonden.</p> |   |
| 2.5 Udpegningsperiode   |   |   |



| Anbefaling   | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen   | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring  |
|--|---|--|
| <p>2.5.1 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsens medlemmer som minimum udpeges for en periode på to år, og maksimalt for en periode på fire år.</p>                          |   | <p>Fonden følger ikke anbefalingen.</p> <p>Fonden ledes af en bestyrelse bestående af ni medlemmer, hvoraf seks er vedtægtsvalgte og tre er medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.</p> <p>Valgperioden for de vedtægtsvalgte bestyrelsesmedlemmer er et år, hvilket giver en god mulighed for at koordinere succession i bestyrelserne i hele Novo Nordisk Fond koncernen, både i de erhvervsdrivende selskaber og i fondens komiteer.</p> <p>Valgperioden for de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer er på fire år.</p> |
| <p>2.5.2 Det <b>anbefales</b>, at der for medlemmerne af bestyrelsen fastsættes en aldersgrænse, som offentliggøres i ledelsesberetningen eller på fondens hjemmeside.</p> | <p>Fonden følger anbefalingen.</p> <p>Bestyrelsesmedlemmer kan i henhold til vedtægterne genvælges indtil et fyldte 70. år.</p> |  |
| <p>2.6 Evaluering af arbejdet i bestyrelsen og i direktionen</p>   |   |  |
| <p>2.6.1 Det <b>anbefales</b>, at bestyrelsen fastlægger en evalueringsprocedure, hvor bestyrelsen, formanden og de individuelle medlemmers</p>                            | <p>Fonden følger anbefalingen.</p>  |  |

| Anbefaling  | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen  | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|---|--|---|
| bidrag og resultater årligt evalueres, og at resultatet drøftes i bestyrelsen.  | Bestyrelsen gennemfører hvert år en selvevaluering af bestyrelsens arbejde og samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen. Selvevalueringen, der sædvanligvis faciliteres af formandskabet, sker på grundlag af spørgeskemaer, og resultatet drøftes i bestyrelsen. I 2016 blev evalueringen faciliteret af eksterne konsulenter.  |   |
| 2.6.2 Det <b>anbefales</b> , at bestyrelsen én gang årligt evaluerer en eventuel direktion og/eller administrators arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.   | Fonden følger anbefalingen.<br><br>Direktionen evalueres af bestyrelsen i forbindelse med selvevalueringen.  |   |
| <b>3. Ledelsens vederlag</b>  |  |   |
| 3.1.1 Det <b>anbefales</b> , at medlemmer af bestyrelsen i erhvervsdrivende fonde aflønnes med et fast vederlag, samt at medlemmer af en eventuel direktion aflønnes med et fast vederlag, eventuelt kombineret med bonus, der ikke bør være afhængig af regnskabsmæssige resultater. Vederlaget bør afspejle det arbejde og ansvar, der følger af hvervet. | Fonden følger anbefalingen.<br>Bestyrelsesmedlemmerne modtager et fast vederlag samt vederlag for yderligere opgaver som f.eks. komite arbejde. Bestyrelsen modtager ikke variable vederlag.<br><br>Direktøren modtager et fast vederlag og evt. en kontant bonus for opnåelsen af nogle på forhånd aftale årsmål. Disse mål er ikke |   |

| Anbefaling   | Novo Nordisk Fonden følger anbefalingen   | Novo Nordisk Fonden følger IKKE anbefalingen - forklaring |
|--|---|---|
|  | afhængig af de regnskabsmæssige resultater. Vederlaget afspejler det arbejde og ansvar, der følger af hvervet.  |   |
| <p>3.1.2 Det <b>anbefales</b>, at der i årsregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert medlem af bestyrelsen og en eventuel direktion modtager fra den erhvervsdrivende fond og fra andre virksomheder i koncernen. Endvidere bør der oplyses om eventuelle andre vederlag som bestyrelsesmedlemmer, bortset fra medarbejderrepræsentanter i bestyrelsen, modtager for varetagelsen af opgaver for fonden, dattervirksomheder af fonden eller tilknyttede virksomheder til fonden.</p> | <p>Fonden følger anbefalingen. Årsrapporten indeholder en oversigt over alle vederlag, som de enkelte fondsbestyrelsesmedlemmer og direktørens vederlag fra fonden, dattervirksomheder af fonden eller tilknyttede virksomheder til fonden, bortset fra oplysninger om løn til de medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer.</p> |   |