

ново nordisk årsrapport



økonomiske, sociale og miljømæssige resultater 2006

lederskab vises gennem handling

diabetesbehandling:
fortsat førende

biopharmaceuticals:
porteføljen
udvides

Novo Nordisk
changing diabetes
World Tour



besøg online-udgaven af årsrapporten

I artiklerne refereres til den engelsksprogede online-udgave af *Årsrapport 2006*, som giver mere baggrund, sammenhæng og flere data.

Se online-rapporten på novonordisk.com/annual-report.



Gennemse de seks sektioner, der fremhæves i øverste bjælke, for at finde emner af interesse.

Online-rapporten – et overblik

Who we are

Giver oplysninger om bestyrelse og direktion, selskabsledelse, ejerstruktur og Novo Nordisks historie.

What we do

Præsenterer et overblik over Novo Nordisks produktsortiment og pipeline.

How we perform

Redegør for resultater i 2006 for alt fra adgang til sundhed til kvalitet på arbejdspladsen.

How we work

Præsenterer Novo Nordisks tilgang til forretningen samt virksomhedens vision, strategi og dialog med interessenter.

How we are accountable

Forklarer, hvad der ligger til grund for rapporteringen og den uafhængige assurance.

Downloads

Læs, hent eller bestil den trykte *Årsrapport 2006*.

Klik ind på online-rapporten

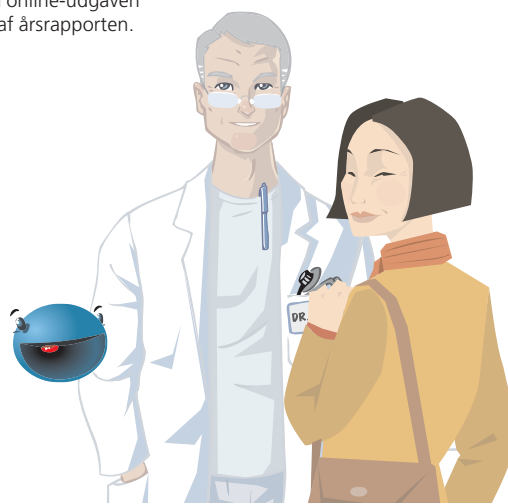
The world of Novo Nordisk

Se, hvor Novo Nordisk har produktionssites, forskningscentre og kliniske udviklingscentre i hele verden.

Game for a challenge?

Prøv de interaktive udfordringer, som repræsenterer emner, der var særligt fokus på i 2006: forretningsetik, klimaforandringer og sundhedsøkonomi.

Prøv de tre interaktive udfordringer i online-udgaven af årsrapporten.



Læserguide

Velkommen indenfor! Dette er Novo Nordisks *Årsrapport 2006*. Den gør rede for virksomhedens resultat for året og fortæller om succeser og udfordringer. Vi håber, den vil stå som en balanceret og redelig fremstilling.

Medarbejderne i Novo Nordisk arbejder efter virksomhedens vision og dens værdier. Alle deler de oplevelsen af at arbejde for en fælles sag og et engagement i at forfølge de mål, visionen udstikker: at opnå konkurrencedygtige forretningsresultater, at fastholde førerpositionen i diabetesbehandling, at udvide forretningen inden for biopharmaceutics, at være en udfordrende arbejdsplads og at afspejle værdierne i handlinger.

I denne årsrapport har vi søgt at beskrive essensen af Novo Nordisk. Den giver eksempler på, hvordan Novo Nordisk driver virksomhed, og forklarer, hvordan vi agter at blive ved med at skabe langsigtet værdi for aktionærerne.

Ledelsens regnskabsberetning giver et overblik over forretningsresultaterne i 2006 med nøgletal, femårsudvikling og kommentarer.

Artiklerne giver mere baggrund. De er disponeret ud fra visionens fem overskrifter og giver et indblik i årets aktiviteter, strategier og mål, risici og muligheder. Artiklerne omhandler de områder, Novo Nordisk prioriterer højt, og emner, som vi betragter som væsentlige for læsernes vurdering af virksomhedens potentiale.

Det finansielle og ikke-finansielle koncernregnskab giver en mere detaljeret redegørelse for årets resultat.

Endelig indeholder aktionærafsnittet information om Novo Nordisks model for god selskabsledelse og tilgang til risikostyring med eksempler fra den aktuelle risikoprofil. Her er også oplysninger om bestyrelse og direktion. Og de, der er mest interesseret i aktien, kan begynde bagfra.

Lederskab vises gennem handling

At arbejde med Novo Nordisk giver et indtryk af, hvad det vil sige at være en værdiledet virksomhed. Vores værdier er grundlaget for vores forpligtelser, ledelsesprincipper og politikker og for de globale standarder for, hvordan vi driver virksomhed. I alt, hvad vi gør, vil vi være ansvarlige, ambitiøse, ansvarsbevidste, i samspil med interessenter, åbne og ærlige og parate til forandring.

Billederne fortæller historier om, hvordan Novo Nordisk-medarbejdere afspejler værdierne i deres handlinger. Lederskab vises gennem handling. Hver eneste dag i året, jorden rundt, er det medarbejderne, der skaber det, som lederskab består i.

Det er vores ambition at overvinde diabetes. Det er et ambitiøst mål, men vi tror på, at det er muligt. Ved at arbejde sammen med partnere, ved at skabe fælles initiativer og ved at tænke anderledes er vi godt i gang med at ændre kursen på diabetes. Denne rapport rummer blot nogle eksempler. Hvis læsningen inspirerer til at få mere at vide eller til at tage del i noget af arbejdet, så kontakt os endelig.

God læselyst!

Et år med Novo Nordisk

Fabriksudvidelse

11. januar: En udvidelse af Clayton-fabrikken i North Carolina, USA, medfører en fordobling af insulinpåfyldningskapaciteten, en ny montage- og pakkelinje og større administrations- og lagerfaciliteter. S. 12.



Farvel til et ikon

8. marts: Afgående bestyrelsesformand og Novo Nordisk-ikon Mads Øvlisen tager afsked med aktionærerne på den årlige generalforsamling. Han afløses på posten som bestyrelsesformand af Sten Scheiby. S. 112–113.

Naturlige dræberceller

5. april: Novo Nordisk og Innate Pharma S.A. indgår samarbejde om udvikling af lægemidler rettet mod såkaldte naturlige dræberceller, som spiller en central rolle i kroppens forsvar mod kræft og infektioner. S. 34–35.

Januar

Klimaaftale

23. januar: Novo Nordisk og WWF Verdensnaturfonden underskriver en aftale, hvori virksomheden forpligter sig til at reducere sin CO₂-emission. S. 48.

Februar

Topledelsen ringer med børsklokken på NYSE

7. februar: Novo Nordisk fejrer 25-års-jubilæum som børsnoteret selskab på New York Stock Exchange. S. 115–116.

Ny forskningsenhed indvies i USA

21. februar: Novo Nordisk Research US – det første hæmostaseforskningscenter i USA med fokus på livstruende blødninger – indvies. S. 37.

Marts

Forskningsaftale

14. marts: Argos Therapeutics og Novo Nordisk indgår aftale om udvikling af behandling mod systemiske autoimmune sygdomme. S. 34–35.

Levemir® lanceres i USA

28. marts: Den langtidsvirkende moderne insulin Levemir® lanceres på det amerikanske marked. S. 24–25.

April

EU-ledere prioriterer diabetes

24. april: Europa-Parlamentet vedtager en Novo Nordisk-støttet erklæring, der opfordrer til øget fokus på diabetes. S. 28–29.

Novo Nordisks vision



14.–17. september: Under EASD's årsmøde i København havde Novo Nordisk sørget for rickshawer, der kunne transportere deltagerne rundt i byen (til venstre).

Forskere i Novo Nordisks afdeling for hæmostasebiologi undersøger nye muligheder, der kan forny hæmostaseporteføljen (til højre).



02–05

Velkommen til Novo Nordisk

- 02 Lederskab vises gennem handling
- 04 Sådan driver Novo Nordisk forretning

06–19

Forretningsresultater

vi leverer konkurrencedygtige forretningsresultater

- 06 Ledelsens regnskabsberetning
- 16 Novo Nordisks verden
- 18 Pipelineoversigt

20–31

Diabetesbehandling

vi vil være verdens førende virksomhed inden for diabetesbehandling

- 22 Diabetesbehandling: fortsat førende
- 24 Strategi i USA sætter fokus på diabeteskrisen
- 26 En langsigtet indsats i udviklingsmarkeder betaler sig
- 28 En indsats for mere lige adgang til sundhed
- 30 På vej for at forandre diabetes

32–39

Biopharmaceuticals

vi tilbyder produkter og service inden for andre områder, hvor vi kan gøre en forskel

- 34 Biopharmaceuticals: porteføljen udvides
- 36 Nye lovende muligheder i hæmofili
- 38 Vækst på flere måder
- 39 Brugervenlighed: den lille forskel

rceller

Novo Nordisk og Innate Pharma arbejder om udvikling af lægemidler mod såkaldte naturlige dræberceller, der spiller en central rolle i kroppens forsvar mod kræft og andre sygdomme. S. 35.

AERx® studier genoptages

1. maj: Fase 3-forsøg med Novo Nordisks AERx® genoptages. Forsøgene vil omfatte mere end 2.000 patienter i godt en halv snes lande. S. 22–23.

Danmarks bedste image

5. maj: Berlingske Nyhedsmagasin offentliggør resultaterne af sin årlige imagemåling, og Novo Nordisk er på førstepladsen. S. 40.



Styrket patentrettighed

5. juli: Novo Nordisk og Aradigm Corporation offentliggør en aftale, der giver Novo Nordisk patentrettigheder vedrørende AERx® iDMS. S. 22–23.

Kraftig stigning i væksthormon

2. august: I første halvår af 2006 stiger salgskurven for væksthormonproduktet Norditropin®. S. 38.

Maj

Juni

Juli

August

er diabetes

Parlamentet vedtager en stærkt støttet erklæring, der sætter fokus på diabetes.



Diabetes på dagsordenen

7. juni: Novo Nordisks ungdomspanel arbejder på at skabe øget opmærksomhed om diabetes via en FN-resolution. S. 30–31.

Liraglutide i medierne

13. juni: Nye forsøgsdata om liraglutide, Novo Nordisks GLP-1-analog, fremlægges på den amerikanske diabetesforenings (ADA) årsmøde. S. 22–23.

Lancering af Norditropin NordiFlex®

7. juli: Novo Nordisk lancerer en 15 mg-version af engangspensystemet Norditropin NordiFlex® til dosering af flydende væksthormon i Japan. S. 38.

Godkendelse af NovoRapid®

31. juli: Europa-Kommissionen godkender den hurtigtvirkende moderne insulin NovoRapid® til behandling af gravide kvinder med diabetes. S. 22–23.

Ros for indsats i udviklingslande

23. august: Internationale organisationer roser Novo Nordisk for en uvurderlig indsats for at ændre kursen på diabetes i verdens fattigste lande. S. 28–29.



28. marts: Amerikanske diabetespecialister fejrer lanceringen af Levemir® (til venstre).

15. september: Direktører fra Novo Nordisk fører an i femkilometerløbet, sponsoreret af Novo Nordisk, under EASD's årsmøde (til højre).



40–43

En udfordrende arbejdsplads
et job her er aldrig bare et job

- 42 Medarbejdere skaber engagement på jobbet
- 43 Læring og lederskab



44–49

Værdier i praksis
vores værdier afspejles i vores handlinger

- 46 Træning i forretningsetik tager fat om dilemmaer
- 47 Ansvarligt indkøb: strategien justeret
- 48 Klimastrategi sætter fokus på energibesparelser

50–116

Regnskab og noter
finansielt og ikke-finansielt koncernregnskab

- 52 Finansielle og ikke-finansielle hovedtal og nøgletal
- 54 Koncernregnskab
- 90 Ikke-finansielt koncernregnskab
- 105 Ledelsens og revisors påtegninger

Aktionærinformation

- 108 God selskabsledelse
- 110 Risikostyring
- 112 Bestyrelsen
- 114 Koncerndirektionen
- 115 Aktionærinformation

Changing Diabetes-bussen

13. september: Novo Nordisk lancerer Changing Diabetes-bussen – en rullende udstilling, der skal skabe opmærksomhed om den globale diabetesepidemi. S. 30–31.

EASD i København

14. september: I København tager Novo Nordisk imod læger, forskere m.fl. ved årsmødet for den europæiske diabetesforening (EASD). S. 30–31.

Liraglutide som fedmebehandling

6. oktober: Novo Nordisk meddeler, at liraglutide nu vil blive testet som fedmebehandling. S. 11.

Blødninger i den øvre mave-tarm-kanal

6. oktober: Som følge af manglende statistisk forskel indstilles forsøg med NovoSeven® til behandling af blødninger i den øvre mave-tarm-kanal. S. 11.

Overdragelse af fabrikken i Montes Claros

9. november: Novo Nordisks nyeste påfyldningsfabrik i Montes Claros, Brasilien, tages i drift. S. 26–27.

Nyt forskningsprogram

12. december: EASD, Juvenile Diabetes Research Foundation og Novo Nordisk offentliggør to nye studier af type 1- og type 2-diabetes. S. 22–23.

September

Oktober

November

December

Godkendelse af NovoSeven®

27. oktober: De amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) godkender en ny indikation for NovoSeven®: erhvervet hæmofili, en sjælden og potentielt dødelig blødersygdom. S. 36–37.

Salgsstyrken udvides

30. november: I USA offentliggøres planer om at udvide salgsstyrken inden for diabetes fra omkring 1.200 til omkring 1.900. Udvidelsen vil finde sted i første halvår af 2007. S. 24–25.

FN-resolution om diabetes

20. december: FN vedtager en resolution om diabetes. Novo Nordisk lover fortsat at spille en aktiv rolle i kampagnen 'Unite for Diabetes'. S. 30–31.



unite for diabetes
www.unitefordiabetes.org

lederskab vises gennem handling

I dag har en tiendedel af verdens befolkning – flere end 550 mio. mennesker – diabetes eller forstadierne til diabetes, og tallet vokser dag for dag. Diabetes bliver en af det 21. århundredes største sundhedsmæssige udfordringer.

Set i det lys er Novo Nordisks løfte om at ændre kursen på diabetes et nødvendigt bidrag. Det er derfor med den største ydmyghed og tilfredshed, vi ser tilbage på, hvad vi har opnået i 2006.

For nogle år siden satte en ung kvinde ord på sin drøm: Hvad nu, hvis verden fik øjnene op for den barske sandhed: at diabetes er en kronisk, invaliderende og bekostelig sygdom; at diabetes dræber mindst lige så mange mennesker som hiv/aids; at diabetes ikke blot påvirker de familier, som skal indrette sig på et liv med diabetes, og som har brug for livslang medicinsk behandling og omsorg, men at diabetes også har enorme sociale og økonomiske konsekvenser for det globale samfund. Ville det ikke gøre en verden til forskel?

For nogle uger siden vedtog FN en resolution, der gør Verdensdiabetesdagen til en FN-dag – en dag, hvor medlemsstater, organisationer og mennesker verden over gør en indsats for at gøre opmærksom på diabetes og dens konsekvenser. Resolutionen er et vigtigt skridt på vejen til at gøre drømmen til virkelighed.

Den unge kvinde Clare Rosenfeld var syv år, da hun fik stillet diagnosen type 1-diabetes. Siden hun var 12, har hun kæmpet for at gøre opmærksom på, hvad diabetes gør ved folk, og ikke mindst hvor vigtigt det er at overvinde diabetes. At give alle, der har behov for det, mulighed for at få behandling. Og at gøre alt, hvad der er muligt, for at forebygge diabetes.

En stadig stærkere bevægelse

Den vellykkede 'Unite for Diabetes'-kampagne, effektivt tilrettelagt af den internationale diabetesforening (International Diabetes Federation), er en milepæl i dette arbejde. Det var Clare Rosenfelds dristige vision, der satte den i gang, og takket være tusinder af menneskers utrættelige indsats har den store, sammensatte gruppe af interessenter inden for diabetes markeret sig som en stærk koalition, som har vundet gehør hos politiske beslutningstagere over hele verden.

Novo Nordisk er stolt af at være en del af denne bevægelse. Det er vores mål at overvinde diabetes ved at finde bedre metoder til forebyggelse, diagnose og behandling. Vi arbejder aktivt på at fremme samarbejdet mellem alle parter i behandlingssystemet for derigennem at nå vores fælles mål. I kampen mod diabetes kan vi og andre lægemiddelvirksomheder gå foran, tilbyde os som partnere og virke som katalysatorer for forandring, men regeringer og politikere må også gøre deres, hvis vi skal sikre bæredygtige resultater.

Krav til lederskab

At standse den globale udbredelse af diabetes og at sikre alle, der har

behov for det, adgang til behandling er en overvældende opgave, men den er ikke umulig. Vi vil ændre fremtiden for diabetes. Hvis det skal lykkes, må vi sætte alle vores bedste kompetencer, teknologier og samlede ressourcer ind på opgaven. Vi skal løbende forbedre indsatsen og holde fokus på vores mål. Vi skal også finde nye måder til at fremme kreativiteten, udfordre eksisterende antagelser og forestille os dristige nye muligheder. Det er den opgave, Novo Nordisks medarbejdere og vores partnere står over for.

Novo Nordisk er fast besluttet på at bevare sit lederskab. Men kravet til lederskab er altid på dagsordenen, og vi vil til stadighed arbejde for at fastholde og styrke vores position.

I 2006 satte vi særligt fokus på fem vigtige udfordringer for virksomheden: kvalitet, konkurrence, innovation, organisationsudvikling og forretningsetik.

Kvalitet er et 'must'

Kvaliteten af vores produkter, ydelser og indsats i jobbet er afgørende for virksomhedens fremgang, og det er også i stigende grad en måde at skille sig ud fra mængden på. Vores kunder er afhængige af vores produkters sikkerhed og virkning – det gælder deres liv. Det har derfor været opløftende og tilfredsstillende at konstatere, at der fortsat lægges stor vægt på kvalitetsprocesser og -aktiviteter. Produktkvaliteten er fortsat høj, og vi har set et fald i antallet af klager. Og vores overholdelse af myndighedskrav, som kan aflæses af resultaterne af utallige interne og eksterne inspektioner, ligger også på et meget højt niveau.

Skarpere konkurrence

Diabetes er en kolossal udfordring, og det er almindeligt anerkendt, at de eksisterende behandlingsformer ikke i sig selv er tilstrækkelige til at løse problemet. Derfor er det naturligt nok, at mange virksomheder ser forretningsmuligheder på dette område. For Novo Nordisk betyder det øget konkurrence fra etablerede innovationsbaserede lægemiddelvirksomheder og producenter af kopimedicin. For at få vores budskab til at trænge igennem i et marked, hvor der er stadig mere 'støj', må vi have større gennemslagskraft og udvide vores globale tilstedeværelse. Det bliver med andre ord dyrere at drive virksomhed. I årets løb er det lykkedes at styrke vores position på alle behandlingsområder og på alle markeder og dermed opnå vores mål.

Krav om innovation

Det er en ønskedrøm at opdage nye behandlinger, som opfylder udækkede medicinske behov. Der er stadig behov for masser af forbedringer på alle de behandlingsområder, hvor Novo Nordisk har unik ekspertise. Det er opmuntrende at se de fremskridt, der sker inden for vores tidlige forskningsprojekter, og det giver os god grund til at tro, at vi kan fastholde vores førerposition inden for diabetesbehandling, blødningsbehandling og væksthormonbehandling, samtidig med at vi forfølger nye muligheder inden for behandlingsområder som onkologi og inflammation. Vi er desuden i gang med i et hidtil uset omfang at udvide vores kliniske aktiviteter i de sene stadier af udviklingsforløbet. Produktinnovation er altafgørende for den langsigtede værdiskabelse. Og det er med til at skabe innovation i mange andre dele af vores virksomhed såsom nye produktionsprocesser, indførelse af fælles servicefunktioner, administrative procedurer og nye måder at kommunikere med vores interessenter på. Innovation er resultatet af små

såvel som store fremskridt, der forbedrer vores produktivitet og langsigtede konkurrenceevne, og som er med til at give vores kunder nyt håb og forbedre deres livskvalitet. Og nok så vigtigt er det med til at gøre vores virksomhed til en spændende arbejdsplads.

Vækst skaber forandring

Globaliseringen giver os store muligheder for at få adgang til flere markeder, rekruttere nye medarbejdere og indkøbe vores produkter og ydelser de steder, hvor de kan produceres mest effektivt. Det kræver en klar strategi for, hvordan og hvor funktionerne udføres bedst. Vi mener, at visse job, især i Danmark, vil blive mere specialiserede, og vi forventer samtidig, at nye job primært vil blive skabt i udlandet. Det er en omfattende forandringsproces. Tusindvis af medarbejdere er i gang med at forbedre deres kompetencer til gavn for Novo Nordisk og for at sikre deres fremtidige ansættelsesmuligheder.

Den globale vækst understreger behovet for en veldefineret værdiorienteret virksomhedskultur. Novo Nordisk Way of Management og vores vision angiver retningen for Novo Nordisks fremtidige udvikling, og hvordan vi når vores mål. Formålet er at inspirere alle i Novo Nordisk til at yde deres bidrag til at forme virksomhedens fremtid.



Disse forretningsprincipper er forankret i hele organisationen og er med til at skille virksomheden ud fra konkurrenterne som forretningspartner og som arbejdsgiver.

Etisk virksomhedsadfærd

Det kræver åbenhed i enhver henseende at fastholde vores position som en forretningspartner, man kan have fuld tillid til. Vi offentliggør vores aktiviteter i forbindelse med kliniske forsøg. Vi har standarder for forretningsetik og gennemfører uddannelse for alle, der arbejder med indkøb, markedsføring og ledelse. Vi vil sikre, at vores samarbejdspartnere lever op til de standarder, der er fastsat i vores politik for forretningsetik. Der er tale om en langsigtet proces, som har til formål at beskytte virksomhedens omdømme og vores medarbejders integritet.

Konkurrencedygtige forretningsresultater

Vores fokus er en særlig styrke ved Novo Nordisk. Vi vil opnå konkurrencedygtige forretningsresultater, så vi kan opbygge en bæredygtig virksomhed. Den stærke vækst kombineret med produktivitetsforbedringer inden for produktion, administration og centrale funktioner har gjort det muligt at øge investeringerne i forskning og udvikling og udvide vores tilstedeværelse på markedet med henblik på at styrke vores muligheder på langt sigt. Det er navnlig lykkedes os at sikre en bedre udnyttelse af produktionsanlæg og udstyr og dermed øge kapaciteten, reducere enhedsomkostningerne, opretholde kvaliteten og udsætte væsentlige fremtidige anlægsinvesteringer.

Vi har opnået dette til trods for den negative udvikling i Novo Nordisks valutakurv over for den danske krone, hvilket understreger, at resultatet i 2006 var yderst tilfredsstillende. Salgsudviklingen overgik forventningerne, og kombineret med de betydelige produktivitetsforbedringer har det gjort det muligt at investere i fremtiden, samtidig med at forrentningen af den investerede kapital fortsat øges i overensstemmelse med vores langsigtede økonomiske mål.

Det glæder os derfor at kunne konstatere, at aktionærernes investeringer i Novo Nordisk er steget kraftigt i værdi, og vi takker for deres fortsatte engagement og tillid til virksomheden.

Novo Nordisk går ind i 2007 som en særdeles sund forretning med gode forudsætninger for fremtidig vækst og fremgang. Det er resultatet af 23.613 Novo Nordisk-medarbejders indsats for et fælles mål. Det er deres kreativitet, dygtighed, engagement og store indsats, der stadig gør Novo Nordisk til noget særligt.

Og det er mennesker som Clare Rosenfeld, der viser vejen og hjælper os til at mobilisere det personlige lederskab, som gør vores arbejde så givende.

Lars Reben Sørensen
Adm. direktør

Sten Scheibye
Bestyrelsesformand

Sådan driver Novo Nordisk forretning



Pionerer i diabetesbehandling

Novo Nordisks solide baggrund inden for diabetesbehandling bygger på mere end 80 års erfaring inden for dette område. Det hele begyndte i 1922, da nobelpristageren i fysiologi August Krogh sammen med hustruen Marie, som havde type 2-diabetes, besøgte den canadiske professor J.J.R. Macleod, leder af det institut i Toronto, hvor verdens første insulineksakt var blevet fremstillet.



Macleod gav Krogh lov til at producere insulin. Ægteparret rejste hjem, og året efter grundlagde August Krogh en virksomhed i Danmark kaldet Nordisk Insulinlaboratorium sammen med dr. Hans Christian Hagedorn og begyndte at fremstille insulin til behandling af diabetes.

sådan driver novo nordisk forretning

Novo Nordisk Way of Management danner rammen for, hvordan Novo Nordisk driver forretning. Den består af tre elementer: visionen, charteret og 13 globale virksomhedspolitikker.

Visionen udstikker kursen for virksomheden. Den beskriver, hvad Novo Nordisk står for, hvordan virksomheden arbejder, og hvordan dens værdier er styrende i bestræbelserne på at finde den rette balance mellem kommercielle forretningsinteresser og forpligtelserne til at være en ansvarlig virksomhed.

Charteret beskriver virksomhedens værdier, dens forpligtelse til den tredobbelte bundlinje og bæredygtig udvikling, de 11 grundlæggende ledelsesprincipper – de såkaldte fundamentals – samt opfølgingsmetoder, der skal sikre systematisk og valideret dokumentation for præstationen i forhold til Novo Nordisk Way of Management.

De globale **virksomhedspolitikker** sætter operationelle retningslinjer for 13 specifikke områder: bioetik, forretningsetik, kommunikation, miljø, finans, global sundhed, arbejdsmiljø, informationsteknologi, jura, medarbejdere, indkøb, kvalitet og risikostyring.

Opfølgingsmetoderne består af tre hovedelementer:

Facilitering er en unik opfølgingsmetode, der anvendes af alle selskaber i Novo Gruppen. Metoden bruges til at skaffe systematisk og valideret dokumentation for, hvordan værdierne praktiseres i virksomheden, og i hvor høj grad principperne i Novo Nordisk Way of Management efterleves. Resultaterne af faciliteringerne er en del af den årlige Organisational Audit.

Chefen for funktionen Facilitation & Development refererer til Lise Kingo, koncerndirektør med ansvar for Corporate Relations, og har, i lighed med chefen for intern revision, formel adgang til formanden for revisionskomiteen.

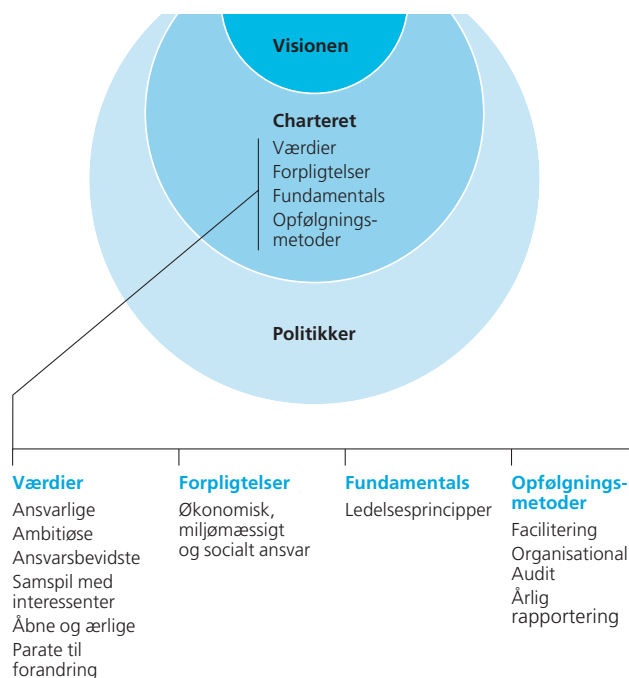
Det globale team af facilitatorer har lang ledelseserfaring og grundigt kendskab til virksomheden. De fokuserer på tværgående temaer, der er centrale for virksomheden, bl.a. forretningsetik, mangfoldighed og globalisering. Teamet er også med til at uddanne nye ledere i

Novo Nordisk Way of Management, og hvordan den omsættes i praksis.

Organisationens udvikling vurderes gennem årlige Organisational Audits, der udføres for bestyrelsen og direktionen. Denne proces, der gennemføres på topledelsesniveau, omfatter en vurdering af samspillet mellem forretning og organisation samt identifikation og forberedelse af afløsere til nøglestillinger. Processen er både fremadrettet og tilbageskuende.

Den årlige rapportering gør rede for, i hvilken grad årets finansielle og ikke-finansielle mål på kort og langt sigt er nået, samt virksomhedens strategier, aktiviteter, risikoprofil og forretningsmuligheder. Novo Nordisk anvender Balanced Scorecard som hele virksomhedens værktøj til at måle fremskridt. Som led i aflønningen bliver medarbejderne belønnet for præstationer, der opfylder eller ligger over de finansielle og ikke-finansielle mål i Balanced Scorecard – for koncernen såvel som de enkelte enheder og medarbejdere.

Novo Nordisk Way of Management



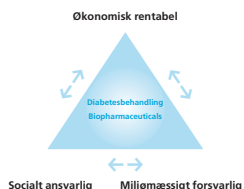
To tidligere medarbejdere, brødrene Harald og Thorvald Pedersen, dannede i 1925 en konkurrerende insulinvirksomhed, Novo Terapeutisk Laboratorium. I 1989 fusionerede de to virksomheder til Novo Nordisk A/S.



Den tredobbelte bundlinje

Novo Nordisk 'tilstræber at gennemføre sine aktiviteter på en økonomisk, miljømæssigt og socialt ansvarlig måde'. Dette er forankret i vedtægterne og omfatter de principper, der har været styrende for virksomheden, siden den blev grundlagt. Denne formelle forpligtelse til bæredygtig udvikling og afbalanceret vækst er bygget ind i koncernens ledelsesstrukturer, ledelsesredskaber og individuelle præstationsvurderinger.

Den tredobbelte bundlinje er et bredt forretningsprincip, som sikrer balance mellem forretningsmæssig vækst og socialt ansvar, mellem kortsigtet indtjening og langsigtet lønsomhed og mellem afkast til aktionærerne og hensyn til andre interessenter. Princippet medfører, at der altid bør ske en afvejning af tre spørgsmål: Er det økonomisk rentabelt? Er det socialt ansvarligt? Og er det miljømæssigt forsvarligt?



At virksomheden er økonomisk rentabel betyder, at den ledes på en måde, der sikrer forretningsmæssig lønsomhed og vækst, samtidig med at den sætter sig positive økonomiske spor i lokalsamfundet. Som eksempler kan nævnes konsekvent gode økonomiske resultater, etisk forretningsadfærd og sundhedsøkonomiske hensyn. Socialt ansvarlig er at drage omsorg for medarbejderne og mennesker, der er afhængige af virksomhedens produkter. Det handler også om virksomhedens samfundspåvirkning. Som eksempler kan nævnes initiativer til at forbedre adgangen til sundhed, mangfoldighed og lige muligheder på arbejdspladsen, arbejds-

miljø, menneskerettigheder samt deltagelse i lokalsamfundet.

Miljømæssigt forsvarlige beslutninger tager højde for virksomhedens påvirkning af miljøet samt de bioetiske konsekvenser, miljøledelse, sikker anvendelse af genteknologi, en strategi for at imødegå klimaforandringer og hensyn til forsøgsdyrs velfærd.

Prioritering og mål

Langsigtede prioriteringer og mål identificeres gennem en 10-årig strategisk planlægningsproces. Strategiplanen opdateres årligt og inspireres af løbende trendspotting og 20-årige diabetesscenarier, der ajourføres hvert tredje år. Planen identificerer vækstmuligheder, risici og risikobegrænsende tiltag og danner grundlaget for den årlige fastsættelse af mål i virksomhedens Balanced Scorecards. For at sikre virksomhedens fokus på at skabe værdi for aktionærerne er der fastsat en række langsigtede mål for dens finansielle og ikke-finansielle resultater.

Samspil med interessenter

Novo Nordisk er ansvarlig over for sine aktionærer og andre interessenter, herunder enkeltpersoner og grupper, der påvirkes af virksomhedens aktiviteter lokalt. De vigtigste interessenter er mennesker med diabetes og andre, der er afhængige af Novo Nordisks produkter, behandlere i sundhedssektoren, politikere, undervisere, medarbejdere, investorer, leverandører og forretningspartnere, medier, interessegrupper og andre opinionsdannere. For at sikre en god risikostyring og udnyttelse af fremtidige muligheder involverer Novo Nordisk proaktivt en bred vifte af interessenter.

Novo Nordisks vision

<p>Vi vil være verdens førende virksomhed inden for diabetes</p> <p>Vores mål er at overvinde diabetes ved at finde bedre metoder til forebyggelse, diagnose og behandling.</p> <p>Vi vil arbejde aktivt for at fremme samarbejdet mellem alle parter i behandlingssystemet, for derved at nå vores fælles mål.</p>	<p>Vi tilbyder produkter og service inden for andre områder, hvor vi kan gøre en forskel</p> <p>Vores forskning vil føre til opdagelsen af nye, innovative produkter også uden for diabetes.</p> <p>Vi vil udvikle og markedsføre sådanne produkter selv, såfremt vi kan gøre det lige så godt eller bedre end andre.</p>	<p>Vi leverer konkurrencedygtige resultater</p> <p>Vores fokus er vores styrke.</p> <p>Vi vil forblive uafhængige og indgå samarbejder, hvor det tjener forretningens formål og det, vi står for.</p>	<p>Et job hos os er aldrig bare et job</p> <p>Vi vil være der, når vores kunder har brug for os.</p> <p>Vi vil være innovative og effektive i alt, hvad vi gør.</p> <p>Vi vil tiltrække og fastholde de bedste medarbejdere ved at gøre virksomheden til en udfordrende arbejdsplads.</p>	<p>Vores værdier afspejles i vores handlinger</p> <p>At være redelig er det, der tæller.</p> <p>Vi bestræber os dagligt på at finde den rette balance mellem medmenneskelighed og konkurrencedygtighed, egeninteresse og hensynet til kolleger og samfund, arbejde og familiev.</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------





Forretningsresultater

vi leverer konkurrencedygtige forretningsresultater

Aktionærværdi er et væsentligt mål for forretningsmæssig succes. Et andet er at vinde og bevare den tillid, der giver virksomheden dens samfundsmæssige 'næringsbrev' og mulighed for at forny sig. Hos Novo Nordisk står vi til ansvar over for virksomhedens aktionærer og andre interessenter og fører en proaktiv dialog med en lang række interessenter. Det giver et større råderum for at styre risici og udnytte muligheder.

I den globaliserede økonomi bliver kampen om markedsandele stadig mere intens. Den udfordring, der ligger i at fastholde førerpositionen inden for diabetes og samtidig udvikle forretningen, står klar for alle medarbejdere. Der er konkurrence på markedet. De offentlige sundhedssystemer presser på for at holde omkostningerne nede, og samtidig vokser efterspørgslen efter bedre behandling og adgang til sundhed markant. Tilsynsmyndighederne stiller krav om kontrol og overholdelse af regler. Alt dette øger vigtigheden af at yde det optimale og være omkostnings- og kvalitetsbevidste, men frem for alt understøtter det behovet for at styrke innovationen og evnen til at omsætte ideer til handling.

Rational drift bidrager til at skabe værdi på bundlinjen og giver rum til at tænke langsigtet. Ved at eliminere aktiviteter, der ikke er værdiskabende, kan ressourcerne anvendes på de aktiviteter, der er med til at styrke innovation. En forbedret indtjening og effektivitetsgevinster i produktionen gør det muligt at tildele ekstra midler til forskning og udvikling og til at udvide salgsstyrken – og dermed investere i fremtiden.

Novo Nordisks globale ekspansion er opnået med kun få afskedigelser i Danmark. Produktionskapaciteten er udvidet, så den opfylder den nuværende og fremtidige efterspørgsel efter virksomhedens produkter, og mere effektive produktionsmetoder sikrer fortsat vækst med et konkurrencedygtigt omkostningsniveau.

Fokus er vores styrke

Som global lægemiddelvirksomhed og førende inden for vores felt er det vores ansvar at maksimere indtjeningen og bidrage til en bæredygtig udvikling og afbalanceret vækst. Det er udgangspunktet for Novo Nordisks forretningsadfærd.

Novo Nordisk er parat til fortsat vækst med en stærk tilstedeværelse i modne markeder, i udviklingsøkonomier og i de dele af verden, hvor der er betydeligt færre midler. Vi mener, at virksomhedens historisk solide resultater er det bedste argument for værdien af en helhedsorienteret, langsigtet tilgang. Det gør det muligt for os at navigere i et komplekst marked og skabe det fornødne råderum til at drive og udvikle forretningen.

Det gælder om at fokusere. Vores prioriteter er klare. Vi vil fortsat gå forrest i kampen mod diabetes og udvide vores biopharmaceutisforretning. Vi vil styrke vores globale tilstedeværelse. Og vi vil spille en aktiv rolle i det samfund, som vi er en del af. På den måde kan vi fortsat drive en sund forretning.

2006 kort fortalt

Novo Nordisk kan endnu engang med tilfredshed se tilbage på et år med en solid tocifret salgsvækst. Fremgangen skyldes primært Novo Nordisks strategiske produkter: den komplette portefølje af moderne insuliner, NovoSeven® og væksthormon.

Salg

- Det rapporterede salg steg med 15%.
- Salget af moderne insuliner (insulinanaloger) steg med 48%.
- Salget af NovoSeven® steg med 11%, og salget af Norditropin® steg med 19%.
- Salget i Nordamerika steg med 29%, og salget i International Operations steg med 17%.

Resultat

- Det rapporterede bruttoresultat steg med 19% som følge af fortsatte produktivitetsforbedringer. Herved steg bruttomarginen med 2,5 procentpoint til 75,3%.
- Resultat af primær drift steg med 13% til 9.119 mio. kr. Opgjort i lokale valutaer steg resultat af primær drift med 15%.
- Nettoresultatet steg med 10% til 6.452 mio. kr., og resultat pr. aktie (udvandet) steg med 12% til 19,99 kr.

Egenkapital

- Det igangværende aktietilbagekøbsprogram er forhøjet til 10 mia. kr. og ventes nu afsluttet inden udgangen af 2008. Bestyrelsen vil på generalforsamlingen den 7. marts foreslå en 17% stigning i udbyttebetalingen til 7,00 kr. pr. aktie a 2 kr.

Forskning og udvikling

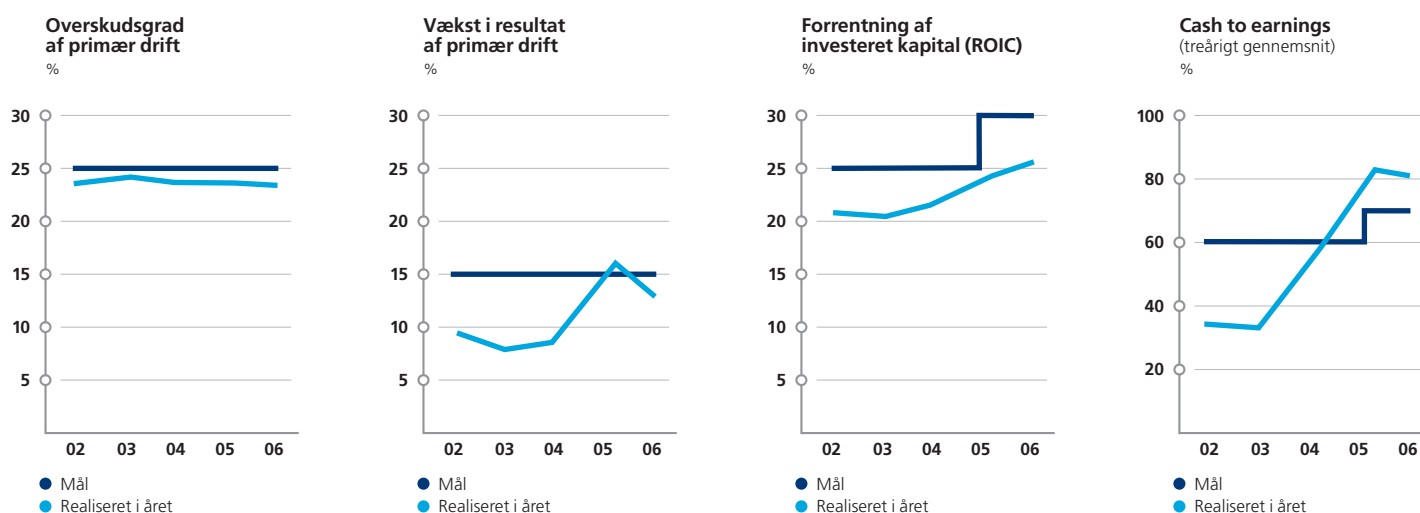
- Inden for diabetesbehandling blev patientrekrutteringen til fase 3-studiet med liraglutide – Novo Nordisks humane GLP-1-analog til dosering én gang dagligt – afsluttet, og AERx® iDMS, inhalerbar insulin, påbegyndte fase 3 af det kliniske udviklingsforløb.
- Inden for biopharmaceuticals blev patientrekrutteringen afsluttet inden for fase 3-studiet med NovoSeven® til behandling af hjerneblødning. Tre fase 2-forsøg med NovoSeven® blev afsluttet: traumatisk hjerneskade, rygsøjlekirurgi og blødninger i den øvre mave-tarm-kanal.

Changing diabetes-kampagnen

- Novo Nordisk udbredte i 2006 sit budskab om at ændre kursen på diabetes over hele verden og tog en række initiativer, der skal forbedre forebyggelse og behandling af diabetes. Novo Nordisk støttede aktivt kampagnen for FN's diabetesresolution, som blev vedtaget 20. december, og vil fortsætte med at bidrage aktivt til at føre resolutionen ud i livet.

Klimastrategi

- Novo Nordisk gjorde væsentlige fremskridt i forhold til CO₂-reduktionsmålene som led i Climate Savers-aftalen. Der er gennem energiuundersøgelser på 10 af Novo Nordisks 13 produktionssites afdækket muligheder for energibesparelser og omkostnings-optimeringer.



Forretningsresultat

2006 var endnu et år med solid tocifret salgsvækst for Novo Nordisk i en branche, der ellers er karakteriseret ved patentudløb og afdæmpede vækstforventninger. Det rapporterede salg steg med 15% til 38.743 mio. kr. og med 16% opgjort i lokale valutaer, hvilket er væsentligt over de forventninger til salgsvæksten, der blev kommunikeret i januar 2006.

Den underliggende vækst i insulinmarkedet og skiftet til moderne insuliner i brugervenlige engangsdoseringsystemer var hovedårsagerne til den fortsat stærke efterspørgsel efter Novo Nordisks insulinprodukter i 2006. Der er noteret en betydelig salgsvækst inden for alle produkter i Novo Nordisks komplette portefølje af moderne insuliner: Levemir®, langtidsvirkende insulin, NovoMix® 30, en færdigblandet formulering af hurtigtvirkende og mellemlangtvirkende insulin, og NovoRapid®, hurtigtvirkende insulin.

Inden for biopharmaceuticals er NovoSeven® fortsat det førende produkt og den eneste rekombinante (gensplejede) behandlingsmulighed for bløderpatienter med inhibitorer. På markedet for væksthormon vinder Novo Nordisk markedsandele og har nu 22% af det globale marked, drevet af Norditropin NordiFlex®, en flydende formulering af væksthormon i en brugervenlig engangsspen.

Resultat af primær drift steg med 13% til 9.119 mio. kr. fra 8.088 mio. kr. i 2005, væsentligt højere end de forventninger til væksten i resultat af primær drift, der blev kommunikeret i januar 2006. Opgjort i lokale valutaer steg resultat af primær drift med 15%.

Overskudsgraden af primær drift for 2006 blev 23,5%, en smule under de 24,0%, der blev opnået i 2005. Denne udvikling afspejler dels en negativ påvirkning fra valuta, dels at Novo Nordisk ikke havde indtægter af engangskarakter i 2006.

Forrentningen af den investerede kapital (ROIC) steg til 25,8% fra 24,7% i 2005 og fortsatte dermed den positive udvikling, som var baggrunden for, at Novo Nordisk forhøjede det langsigtede mål for ROIC til 30% i forbindelse med offentliggørelse af årsresultatet for 2005.

Cash to earnings for året blev 73% mod 82% i 2005 og var påvirket af væsentlige skatterelaterede betalinger i 2006. Likviditetsskabelsen har således konstant været højere end det langsigtede finansielle mål, siden det store investeringsprogram blev afsluttet i 2002. Se de

finansielle hovedtal og nøgletal på s. 52 og det finansielle koncernregnskab på s. 54–89.

De solide forretningsresultater blev underbygget af gode fremskridt i forhold til de ikke-finansielle mål. Se de ikke-finansielle hovedtal og nøgletal på s. 53 og det ikke-finansielle koncernregnskab på s. 90–99.

Diabetesbehandling

Novo Nordisks strategi inden for diabetesbehandling er at fastholde sin førerposition gennem fokus på moderne insuliner og doseringssystemer og udvikling af nye antidiabetika i tablettform og næste generation af insuliner. Se s. 22–23.

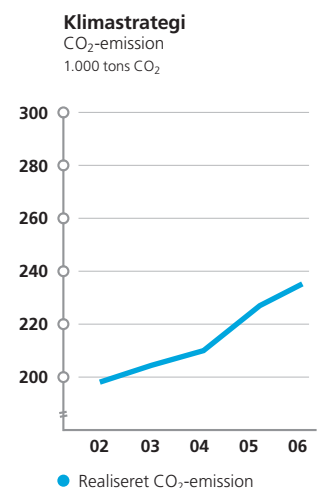
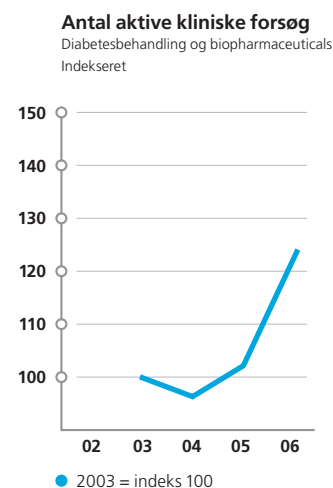
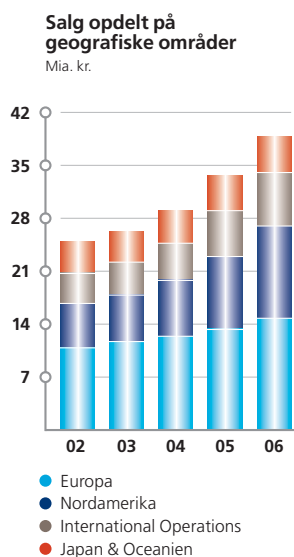
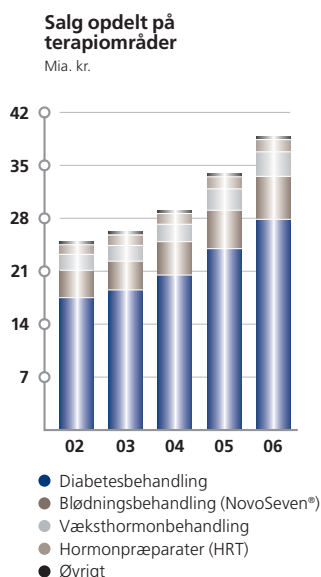
Salget af diabetesprodukter steg med 16% opgjort i kroner til 27.866 mio. kr. i forhold til 2005. Opgjort i lokale valutaer steg salget med 17%. Resultat af primær drift inden for diabetesbehandling steg med 23% som følge af en robust salgsvækst og væsentligt forbedrede produktionsomkostninger. Salgs- og distributionsomkostningerne steg primært som følge af udvidelsen af salgstyrken i USA og andre vigtige markeder samt omkostninger i forbindelse med den globale lancering af Levemir®. Forsknings- og udviklingsomkostningerne steg med 23% som følge af væsentlige investeringer i udviklingsprojekterne liraglutide og AERx® iDMS, som begge befinder sig i sene faser af udviklingsforløbet.

Salgsudvikling

Moderne insuliner, human insulin og insulinrelaterede produkter

Salget af moderne insuliner (insulinanaloger), human insulin og insulinrelaterede produkter steg med 16% opgjort i kroner til 25.882 mio. kr. og med 17% opgjort i lokale valutaer. Alle regioner bidrog til salgsvæksten, og Nordamerika og Europa tegnede sig for det største bidrag. Novo Nordisk er globalt førende inden for insulinsegmentet med 52% af det samlede insulinmarked og 39% af markedet for moderne insuliner, begge dele opgjort i volumen.

Salget af moderne insuliner steg med 48% i 2006 opgjort i kroner til 10.825 mio. kr. og med 50% opgjort i lokale valutaer. Salget af moderne insuliner tegnede sig for 69% af den samlede vækst opgjort i lokale valutaer, og alle regioner bidrog til væksten.



Nordamerika

Salget i Nordamerika steg med 41% i 2006 både opgjort i kroner og i lokale valutaer. Den komplette portefølje af moderne insuliner, NovoLog®, NovoLog® Mix 70/30 og Levemir®, tegner sig fortsat for den største del af væksten. Mere end en tredjedel af de moderne insuliner i USA sælges i den markedsledende engangspen FlexPen®. Novo Nordisk er førende på det amerikanske insulinmarked med 41% af det samlede marked opgjort i volumen og har desuden øget sin markedsandel for moderne insuliner opgjort i volumen til mere end 27% som følge af øgede markedsandele inden for alle tre segmenter: hurtigtvirkende, færdigblandet og langtidsvirkende. Salget af human insulin steg også som følge af øget volumen og højere gennemsnitlige priser. Se s. 24–25.

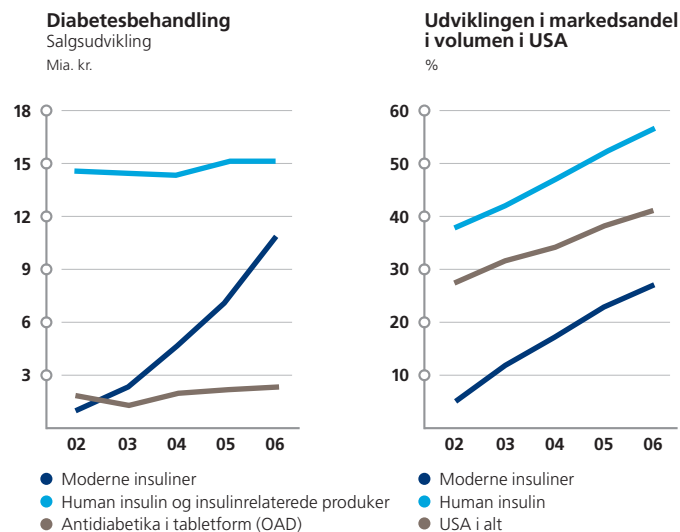
Som tidligere oplyst har Novo Nordisk besluttet at udvide sin amerikanske salgsorganisation inden for diabetes fra 1.200 til 1.900 medarbejdere. Udvidelsen er i gang og ventes fortsat afsluttet i første halvår af 2007. Den udvidede salgsorganisation vil gøre det muligt at nå ud til flere læger i den primære behandlingssektor og øge besøgsfrekvensen hos såvel læger i primærsektoren som diabetesspecialister.

International Operations

Salget inden for International Operations steg med 14% både opgjort i kroner og i lokale valutaer. Salgsudviklingen i 2006 afspejler en robust afsætning af primært moderne insuliner, men også human insulin bidrog til væksten. Rusland og Tyrkiet tegner sig for den største del af væksten i salget af moderne insuliner i International Operations, men Kina var generelt set fortsat den væsentligste drivkraft for væksten i 2006 og tegnede sig for mere end 40% af den samlede vækst i insulinsalget i International Operations. I 2006 var salget i International Operations mere jævnt fordelt hen over kvartalerne i forhold til tidligere år, i tråd med de forventninger, der blev kommunikeret i begyndelsen af 2006. Salget i andet halvår var negativt påvirket af tab af en tenderordre til de brasilianske myndigheder. Se s. 26–27.

Europa

Salget i Europa steg med 10% både opgjort i kroner og i lokale valutaer. Den komplette portefølje af moderne insuliner: NovoRapid®, NovoMix® 30 og Levemir®, var den største bidragsyder til væksten i 2006. Novo Nordisk er førende på det europæiske insulinmarked og tegner sig for 57% af det samlede marked og 48% af segmentet for moderne insuliner, begge dele opgjort i volumen.



I Tyskland har Novo Nordisk aftalt nye refusionsstrukturer for hurtigtvirkende moderne insuliner med de fleste af landets sygeforsikringsselskaber og har derved sikret adgang til moderne insuliner for de fleste mennesker med type 2-diabetes. Se s. 28–29.

Japan & Oceanien

Salget i Japan & Oceanien var stort set uændret opgjort i kroner og steg med 6% opgjort i lokale valutaer. Salget i Japan blev påvirket i negativ retning af en obligatorisk prisnedsættelse på tilskudsmedicin pr. 1. april 2006. Salgsudviklingen afspejler vækst i salget af de moderne insuliner NovoRapid® og NovoRapid Mix® 30. Novo Nordisk er fortsat klart førende på det japanske marked og tegner sig for 74% af insulinmarkedet og 62% af segmentet for moderne insuliner, begge dele opgjort i volumen.

Antidiabetika i tabletform (NovoNorm®/Prandin®)

Salget af antidiabetika i tabletform steg i forhold til sidste år med 16% opgjort i kroner til 1.984 mio. kr. og med 17% opgjort i lokale valutaer. Dette afspejler primært et øget salg i Nordamerika og International Operations. Salget i Nordamerika var positivt påvirket af øget volumen og højere gennemsnitlige priser, mens den positive salgsudvikling i International Operations primært skyldtes et øget salg i Kina, hvor tilskudssituationen er forbedret i forhold til 2005.

Kliniske forsøg fordelt på terapiområder – 2006 kort fortalt

	Diabetesbehandling	Biopharmaceuticals
Syv fase 3-programmer	Human GLP-1: liraglutide Inhalerbar insulin: AERx® iDMS Fast kombination med metformin (tablet): NovoNorm®	Nye NovoSeven® indikationer: hjerneblødning og traumebehandling Hormonpræparater: Vagifem® lavdosis og Activelle® lavdosis
Syv fase 2-programmer	Ny liraglutide-indikation: fedmebehandling; forberedt til fase 2	Nye NovoSeven® indikationer: rygsøjlekirurgi, hjertekirurgi, traumatisk hjerneskade og forebyggende behandling Humant væksthormon – ny indikation: voksne patienter i kronisk dialyse Onkologi, modermærkekræft: IL-21
Fem fase 1-programmer	Anden generation af moderne insulin: NN5401, NN344	NovoSeven® analog: NN1731 Faktor XIII: hjertekirurgi Onkologi, akut myeloid leukæmi: anti-KIR

Forskning og udvikling

Novo Nordisk påbegyndte i 2006 et globalt fase 3-studie med liraglutide – den humane GLP-1-analog – til behandling af type 2-diabetes og afsluttede rekrutteringen af i alt 3.800 patienter. Det blev endvidere besluttet at påbegynde et dosisbestemmende fase 2-studie med liraglutide som potentiel fedmebehandling til svært overvægtige ikke-diabetikere. Desuden blev et globalt fase 3-studie med AERx® iDMS inhalerbar insulin påbegyndt, og rekrutteringen af patienter er i gang. Se oversigten over forsknings- og udviklingsprojekter på s. 18–19.

Som meddelt den 15. januar 2007 har Novo Nordisk besluttet at indstille forsknings- og udviklingsaktiviteterne inden for tabletbehandling af diabetes (OAD) og i stedet udelukkende koncentrere sig om terapeutiske proteiner, som er et kernekompetenceområde for virksomheden. Alle igangværende prækliniske OAD-projekter og NN9101 (en glukokinase-aktivator, som p.t. befinder sig i klinisk fase 1), forventes at blive udlicenseret.

Myndighedsgodkendelser

Novo Nordisk fik i 2006 godkendelse fra Europa-Kommissionen for en udvidet indikation for NovoMix® 30, der betyder, at diabetikere i Europa får mulighed for at begynde med én daglig injektion, når de starter på insulinbehandling. Europa-Kommissionen godkendte desuden en indikationsudvidelse for NovoRapid® til behandling af gravide diabetikere. Indikationsudvidelsen er et resultat af Novo Nordisks fortsatte fokus på at udvide anvendelsesområderne for porteføljen af moderne insuliner.

I Europa har Novo Nordisk modtaget en positiv udtalelse fra registreringsmyndighederne om Levemir® anvendt til kombinationsbehandling sammen med antidiabetika i tabletform ved behandling af type 2-diabetes. Novo Nordisk forventer at modtage europæisk markedsføringsgodkendelse i første halvår af 2007.

Biopharmaceuticals

Novo Nordisks strategi inden for biopharmaceuticals er at udvide porteføljen inden for blødningsbehandling, væksthormonbehandling og hormonpræparater (HRT) og opbygge en tilstedeværelse inden for immunterapi. Salget af biofarmaceutiske produkter steg i forhold til sidste år med 12% opgjort i kroner til 10.877 mio. kr. og med 13% opgjort i lokale valutaer.

Resultat af primær drift fra dette segment steg med 3% som følge af robust salgsvækst og væsentlige investeringer i kliniske udviklingsaktiviteter. Forsknings- og udviklingsomkostningerne steg med 27% som følge af investeringer dels i vigtige udviklingsprojekter i sene faser inden for NovoSeven® og dels i opbygning af en portefølje af projekter inden for immunterapi. Se s. 34–35.

Salgsudviklingen

NovoSeven®

Salget af NovoSeven® steg i forhold til 2005 med 11% opgjort i kroner til 5.635 mio. kr. og med 12% opgjort i lokale valutaer. Alle regioner bidrog til væksten i salget af NovoSeven® i 2006, hvor International Operations og Europa tegnede sig for den største del af væksten. I fjerde kvartal af 2006 forbedredes salgsvæksten for NovoSeven® i Nordamerika, men denne blev delvis modvirket af et lavere tendersalg i International Operations. Væksten i salget af NovoSeven® i 2006 afspejler et øget salg inden for segmenterne medfødt hæmofili med inhibitorreaktion og erhvervet hæmofili samt en formodet øget eksperimentel anvendelse. Behandling af spontane blødninger hos

patienter med medfødt hæmofili med inhibitorreaktion er fortsat den væsentligste anvendelse.

Væksthormonbehandling (Norditropin®)

Salget af Norditropin® (en flydende formulering af væksthormon, der er klar til brug) steg med 19% opgjort i kroner til 3.309 mio. kr. og med 21% opgjort i lokale valutaer. Alle regioner bidrog til væksten, understøttet af den fortsatte fremgang for engangssystemet NordiFlex® til dosering af flydende væksthormon, men Nordamerika er fortsat den primære drivkraft for væksten. Salget i Japan blev påvirket i negativ retning af en obligatorisk prisnedsættelse på tilskudsmedicin pr. 1. april 2006. Novo Nordisk fortsætter konsolideringen af sin position som den næststørste virksomhed på det globale væksthormonmarked med en andel på 22% af det samlede marked opgjort i værdi.

Øvrige produkter

Salget af øvrige produkter inden for biopharmaceuticals, primært hormonpræparater (HRT), steg med 2% opgjort i kroner til 1.933 mio. kr. og med 3% opgjort i lokale valutaer. Novo Nordisks markedsandel steg fortsat i et generelt set uændret marked for hormonpræparater i 2006.

Forskning og udvikling

Rekrutteringen af patienter til fase 3-studiet med NovoSeven® til behandling af hjerneblødning blev afsluttet i 2006. Novo Nordisk har endvidere afsluttet tre fase 2-studier med NovoSeven® anvendt til behandling af traumatisk hjerneskade, blødninger i den øvre mave-tarm-kanal og rygsøjlekirurgi. De første fase 3-data om brug af NovoSeven® uden for blødersygdom ventes at blive fremlagt i 2007.

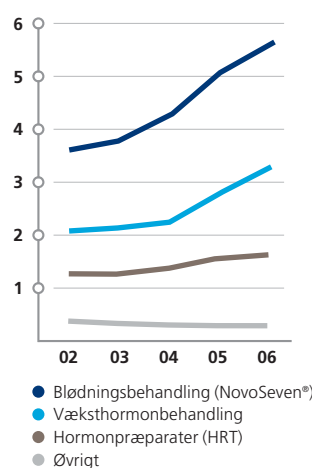
På baggrund af positive resultater fra et fase 2-studie besluttede Novo Nordisk at påbegynde fase 3 med Norditropin® til behandling af voksne patienter i kronisk dialyse. Studiet ventes påbegyndt i 2007.

Novo Nordisk vil endvidere fortsat tilbyde en række forbedrede lavdosisudgaver af sine hormonpræparater (HRT). Se oversigten over vigtige forsknings- og udviklingsprojekter på s. 18–19.

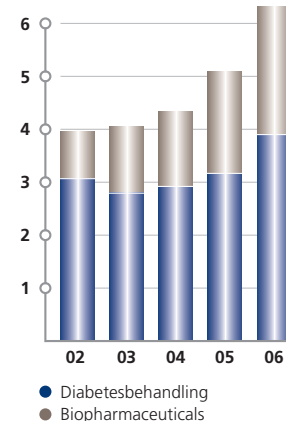
Myndighedsgodkendelser

I 2006 godkendte de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) NovoSeven® i USA til behandling af blødningsepisoder og forebyggelse

Biopharmaceuticals
Salgsudvikling
Mia. kr.



Forsknings- og udviklingsomkostninger
Mia. kr.



af blødninger under kirurgiske indgreb hos patienter med erhvervet hæmofili med inhibitorer. NovoSeven® blev godkendt til behandling af erhvervet hæmofili i Europa i 1997 og i Japan i 2004.

I Europa har Novo Nordisk modtaget en positiv udtalelse fra registreringsmyndighederne om brug af én høj enkelt dosis NovoSeven® til behandling af milde og moderate blødningstilfælde hos bløderpatienter med inhibitorreaktion. Det nye behandlingsregime forventes at reducere behovet for gentagne doseringer, minimere forstyrrende indgreb i hverdagen og dermed udgøre et bekvemt alternativ for bløderpatienter med inhibitorer. Novo Nordisk forventer at modtage markedsføringsstilladelse fra Europa-Kommissionen i første halvår af 2007.

FDA har desuden givet markedsføringsgodkendelse for en lavdosisudgave af Activella™ (Activelle® i Europa), et kombinationspræparat til kontinuerlig behandling.

Driftsresultat

Bruttomarginen steg væsentligt i 2006 til 75,3% fra 72,8% i 2005. Stigningen afspejler fortsatte produktivitetsforbedringer, men også et bedre produktmiks og højere gennemsnitlige priser i USA. De igangværende produktivitetsforbedrende aktiviteter dækker samtlige nøgleprocesser inden for produktionen: gæring, oprensning og finrensning på de danske fabrikker samt formulering, påfyldning og pakning på fabrikker i Danmark, USA, Frankrig, Brasilien, Japan og Kina.

Produktivitetsforbedringerne omfatter også en fortsat indsats for at udnytte energi og vand mere effektivt i produktionsprocesserne. En ny indikator for udnyttelsen af energi og vand i forhold til produktionen, nemlig øko-intensitetsforholdet (Eco Intensity Ratio, EIR), viste forbedringer inden for såvel diabetesbehandling som biopharmaceuticals i 2006.

De samlede ikke-produktionsrelaterede omkostninger steg med 20% til 20.311 mio. kr. Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 20% i 2006, primært som følge af udvidelsen af den amerikanske salgskraft på diabetesområdet i fjerde kvartal af 2005 samt omkostninger i relation til den amerikanske lancering af Levemir®, som blev påbegyndt i slutningen af første kvartal af 2006. Indeholdt i salgs- og distributionsomkostningerne er desuden hensættelser i forbindelse med verserende retssager. Forsknings- og udviklingsomkostningerne steg med 24% i 2006. Dette afspejler primært et stort antal kliniske studier i sene stadier samt øgede investeringer i forskningsprojekter inden for såvel diabetesbehandling som biopharmaceuticals.

De samlede omkostninger i relation til af- og nedskrivninger i 2006 beløb sig til 2.142 mio. kr. mod 1.930 mio. kr. i 2005.

Licensindtægter og andre driftsindtægter i 2006 beløb sig til 272 mio. kr. mod 403 mio. kr. i 2005. Dette afspejler et lavere niveau af indtægter af engangskaraktér i 2006.

Nettofinans og skat

De finansielle poster udviste en nettoindtægt på 45 mio. kr. i 2006 mod en indtægt på 146 mio. kr. i 2005. I de finansielle poster indgår resultatet fra associerede virksomheder med en udgift på 260 mio. kr., der primært knytter sig til Novo Nordisks andel af underskud i ZymoGenetics, Inc., mod en indtægt på 319 mio. kr. i 2005. Indtægten i 2005 indeholdt en indtægt af engangskaraktér i første kvartal af 2005 på omkring 250 mio. kr. i forbindelse med salg af aktier i Ferrosan A/S samt en regnskabsmæssig indtægt af engangskaraktér på omkring 200 mio. kr. i relation til et udbud af nye aktier i ZymoGenetics, Inc. i august 2005. Indeholdt i de finansielle poster for

2006 er desuden kursgevinster af engangskaraktér på omkring 150 mio. kr. i forbindelse med salg af aktier i andre selskaber, primært i fjerde kvartal, hvor Novo Nordisk realiserede en kursgevinst på mere end 100 mio. kr. ved salg af en minoritetsaktiepost i den britiske biotekvirksomhed Domantis Ltd.

Det samlede valutaresultat udviste en indtægt på 141 mio. kr. mod et tab på 40 mio. kr. i 2005 og afspejler primært større indtægter fra valutaafdækning i 2006, navnlig i fjerde kvartal, som følge af svækkelsen af især den amerikanske dollar og den japanske yen i forhold til kronen.

Den effektive skattesats for 2006 blev 29,6% mod 28,8% i 2005, i tråd med de tidligere kommunikerede forventninger til året. Den lidt højere effektive skattesats for 2006 skyldes delvis en positiv påvirkning fra omvurderingen af virksomhedens hensættelse til udskudt skat i forbindelse med nedsættelsen af den danske selskabsskat fra 30% til 28% i 2005.

Nettoresultatet blev på 6.452 mio. kr., en stigning på 10% i forhold til 2005.

Investeringer og frie pengestrømme

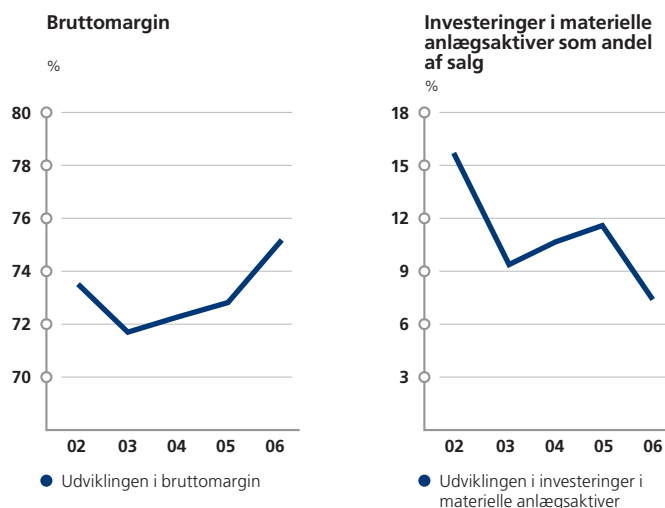
Nettoinvestering i materielle anlægsaktiver i 2006 blev 2,8 mia. kr., en smule lavere end de forventninger, der blev kommunikeret i januar 2006. Det lavere investeringsniveau skyldes den solide produktionsbase, der er opbygget i tidligere år, samt produktivitetsforbedringer på de eksisterende anlæg. De væsentligste investeringsprojekter i 2006 knyttede sig til udvidelser af finrensning- og påfyldningskapaciteten for insulinprodukter samt finrensningsskapacitet for liraglutide.

Novo Nordisk realiserede frie pengestrømme i 2006 på 4,7 mia. kr., væsentligt over de forventninger, der blev kommunikeret i januar 2006.

Novo Nordisks finansielle reserver ved udgangen af 2006 udgjorde 11,4 mia. kr., uændret fra 2005. De finansielle reserver inkluderer uudnyttede garanterede kreditfaciliteter på ca. 7,5 mia. kr.

Egenkapital

Egenkapitalen var 30.122 mio. kr. ved udgangen af 2006, svarende til 67,4% af de samlede aktiver, mod 65,9% i 2005.



Foreslået udbytte og reduktion af aktiekapitalen

Bestyrelsen vil på generalforsamlingen den 7. marts 2007 foreslå en 17% stigning i udbyttebetalingen til 7,00 kr. pr. aktie a 2 kr. svarende til en udbytteandel af nettoresultatet på 34,4% mod 33,2% for regnskabsåret 2005. Der udbetales ikke udbytte på selskabets beholdning af egne aktier.

Med henblik på at opretholde fleksibiliteten i selskabets kapitalstruktur foreslår bestyrelsen endvidere at nedbringe B-aktiekapitalen til 539.472.800 kr. gennem annullering af egne B-aktier til en værdi af nominelt 26,96 mio. kr. (13.480.000 stk. aktier a 2 kr.). Det svarer til en 4% reduktion af den samlede aktiekapital.

Egne aktier og aktietilbagekøbsprogram

Pr. 30. januar 2007 ejer Novo Nordisk A/S og dets helejede datterselskaber 19.713.069 stk. egne B-aktier, svarende til 5,85% af den samlede aktiekapital.

Novo Nordisk har i 2006 tilbagekøbt 7.468.957 stk. B-aktier til en gennemsnitlig kurs på 402 kr. pr. aktie, svarende til en kontantværdi på 3,0 mia. kr. Bestyrelsen har godkendt en forhøjelse af det igangværende aktietilbagekøbsprogram på 6 mia. kr.; beløbsrammen er således udvidet med 4 mia. kr. til i alt 10 mia. kr. Programmet ventes nu afsluttet ved udgangen af 2008 i stedet for som tidligere oplyst ved udgangen af 2007.

Juridiske forhold

Novo Nordisk er part i en række retssager. En oversigt over aktuelle juridiske forhold og information om eventualposter vedrørende verserende retssager kan ses på s. 87–88.

Ikke-finansielle resultater

Novo Nordisk opnåede i 2006 fortsat gode resultater med hensyn til direkte og indirekte økonomiske, miljømæssige og sociale påvirkninger på strategisk vigtige områder.

Økonomiske påvirkninger

I 2006 skabte Novo Nordisk 1.165 nye arbejdspladser på verdensplan, og virksomheden havde ved årets udgang 23.172 medarbejdere op-

gjort i fuldtidsstillinger. Det er en stigning på 5% i forhold til 2005 og afspejler et øget aktivitetsniveau inden for alle forretningsområder. Disse arbejdspladser genererede indirekte 59.100 arbejdspladser i leverandørkæden. Novo Nordisks økonomiske bidrag til Danmarks samfundsøkonomiske vækst udgjorde 2,2% af den samlede bruttoværditilvækst i 2006. Se cash value-fordelingen på s. 94.

Miljøpåvirkninger

Der blev i 2006 opstillet et langsigtet mål for absolutte CO₂-reduktioner: Emissionsniveauet skal inden 2014 nedbringes med 10% i forhold til niveauet for 2004. I 2006 var den samlede emission på 235.000 tons sammenlignet med 228.000 tons i 2005. Som led i reduktionsstrategien er der iværksat energiundersøgelser på 10 ud af de 13 produktionssites. Herved er der identificeret en række projekter med betydeligt potentiale for CO₂-reduktioner. Disse ventes at blive implementeret i 2007.

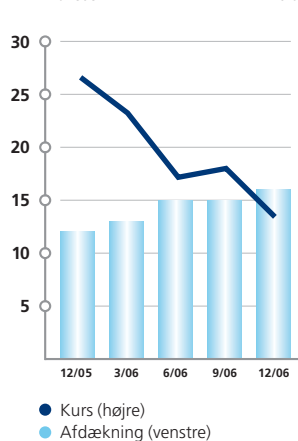
Øko-intensitetsforholdet (Eco Intensity Ratio, EIR) for vand og energi blev i 2006 forbedret inden for både diabetesbehandling og biopharmaceuticals.

Undersøgelserapporter viser, at der kan opnås energibesparelser på mindst 16.000 tons CO₂. Novo Nordisk er overbevist om, at virksomheden i perioden 2005–2014 vil kunne identificere energibesparende projekter med et reduktionspotentiale på 30.000 tons CO₂ og med en tilbagebetalingstid på under fire år.

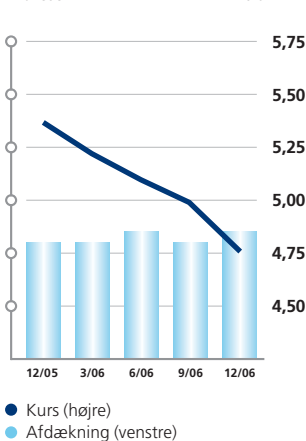
Overholdelse af miljøkrav har fortsat høj prioritet. Det forebyggende arbejde begynder at vise resultater: antallet af vilkårsoverskridelser er faldet med 30% fra 2005 til 2006. I samme periode er antallet af udslip, dvs. utilsigtede udledninger, imidlertid steget med 29%. Det stigende antal udslip afspejler en målrettet indsats omkring køleanlæg, bedre registrering og dermed også et større antal registreringer af udslip end tidligere. Det vurderes, at de registrerede vilkårsoverskridelser og udslip har haft ingen eller kun mindre virkning på miljøet. Der vil fortsat i 2007 være fokus på overholdelse af lovkrav og forebyggende foranstaltninger.

I 2006 blev i alt 256 leverandører, svarende til 18,4% af værdien af Novo Nordisks samlede indkøb, vurderet ud fra deres miljømæssige og sociale præstation. Alle havde en tilfredsstillende præstation.

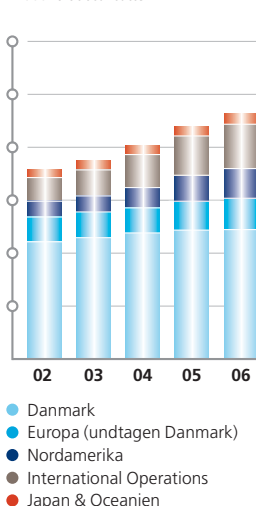
US dollars
Valuta
Måneder



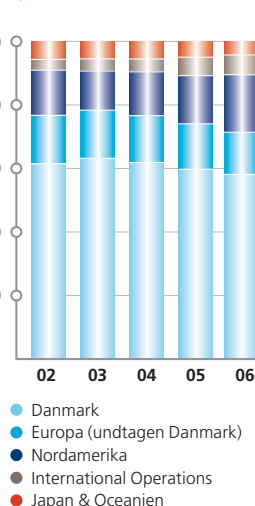
Japanske yen
Valuta
Måneder



Fuldtidsansatte
Geografiske områder
1.000 fuldtidsansatte



Aflønning
Geografiske områder
%



Sociale påvirkninger

Novo Nordisk havde ved udgangen af 2006 23.613 medarbejdere – en stigning på 5% i forhold til 2005. Andelen af medarbejdere ansat uden for Danmark nåede op på 47%, og det forventes, at virksomheden i 2007 vil have flere medarbejdere uden for Danmark end i Danmark.

Denne udvikling understreger behovet for at sikre en 'engagerende kultur'. Hele virksomhedens overholdelse af Novo Nordisk Way of Management har fortsat høj prioritet, og i 2006 blev 99% af aktionspunkterne efter de interne faciliteringer lukket.

Medarbejdernes engagement på arbejdspladsen er et mål for deres præstation. På baggrund af resultaterne af medarbejderundersøgelsen eVoice er målet for parameteren 'engagerende kultur' fortsat 4,0 eller derover på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det højeste. I 2006 var det samlede resultat 4,0. I 2007 skal enheder, der scorer under 3,5 i gennemsnit på eVoice-spørgsmålene vedrørende engagement, have en handlingsplan klar inden årets udgang. Se s. 42.

Lederudvikling og livslang læring hører til virksomhedens strategiske succesparametre. Novo Nordisk investerer i videreuddannelse for alle, talentpuljer og lederuddannelse. I 2006 steg de årlige uddannelsesudgifter, opgjort som gennemsnitlige udgifter pr. medarbejder, med 14% til 11.293 kr. Dette tal giver ikke det fulde billede af investeringen i uddannelse i Novo Nordisk, eftersom uddannelse på jobbet, interne seminarer og andre lignende aktiviteter ikke er indbefattet. Se s. 43.

Novo Nordisks globale indsats for at ændre kursen på diabetes gennem forebyggelse, diagnose og behandling var med til at sætte diabetes på den offentlige og politiske dagsorden. Gennem sin støtte til kampagnen for en FN-resolution om diabetes, 'Unite for Diabetes', som er iværksat af International Diabetes Federation og blev vedtaget af FN's generalforsamling i december 2006, har Novo Nordisk fået skabt engagement i sagen blandt sine interessenter og arbejdet på tiltag, der skal øge kendskabet til diabetes. Novo Nordisks aktiviteter for øget oplysning anslås at være nået ud til 31 mio. mennesker i 66 lande. Indsatsen støttes af andre initiativer som f.eks. Global Diabetes Walk i samarbejde med Verdensdiabetesfonden. Se s. 30–31.

Novo Nordisks strategi om at sikre bedre adgang til diabetesbehandling fokuserer på uddannelse og holdningskampagner (se s. 28–29). Et udtryk for virksomhedens bidrag til global sundhed er antallet af direkte uddannede læger og sygeplejersker samt direkte uddannelse og behandling til mennesker med diabetes. I 2006 iværksatte Novo Nordisk aktiviteter, der bragte antallet af direkte uddannede behandlere i sundhedssektoren og antallet af direkte uddannede og behandlede mennesker med diabetes op på henholdsvis 297.000 og 1.060.000. Novo Nordisk leverede insulin til 13–15 mio. mennesker med diabetes verden over. Heraf bor 7 mio. i Europa, Nordamerika, Japan & Oceanien og de resterende 6–8 mio. i International Operations-regionen.

Primære drivkræfter for succes

Med den tredobbelte bundlinje som forretningsprincip er Novo Nordisk i stand til at tilføre virksomheden langsigtet værdi og bidrage til det globale samfund. Det har to dimensioner: risikostyring og innovation. Novo Nordisk anerkender sit sociale bidrag til de markeder, hvor virksomheden tjener sine penge, og forsøger at sætte et positivt økonomisk, miljømæssigt og socialt fodspor via sine aktiviteter, globale ledelsesstandarder, deltagelse i og inddragelse af lokalsamfundet, partnerskaber, teknologioverførsler og udveksling af viden. Nøgleteksempler på langsigtede aktiviteter med væsentlige positive

virksomheder er indsatsen for at ændre kursen på diabetes og virksomhedens klimastrategi.

Dokumentation for god selskabsledelse og overholdelse af alle lovkrav er en forudsætning for, at Novo Nordisk kan opretholde omverdenens tillid og skabe fornyelse. Konsekvent opfyldelse af Novo Nordisk Way of Management fører til overholdelse af globale standarder, etisk forretningsførelse og gennemsigthed. Interessenternes tillid er en anden nøgleparameter for succes. For at sikre en god risikostyring og udnyttelse af fremtidige muligheder involverer Novo Nordisk proaktivt en bred vifte af interessenter.

Klimaforandring medfører betydelige forretningsrisici på langt sigt og påvirker den økonomiske vækst, den økologiske balance og den sociale udvikling. Novo Nordisks klimastrategi har til formål at forbedre virksomheden på en fremtid med lofter over CO₂-emissioner og samtidig gøre den mindre sårbar over for udsving i energipriserne. Med udgangspunkt i cLEAN® programmet vil energispareinitiativer og større udnyttelse af vedvarende energi føre til mindre miljøpåvirkning og produktivetsforbedringer.

Innovation og gode præstationer afhænger af medarbejdernes engagement, udvikling i lederskab og livslang læring. Det er de nøgleparametre for succes, som people-strategien arbejder med, og som overvåges via regelmæssige faciliteringer af enhedernes præstation og årlige medarbejderundersøgelser i hele virksomheden. Rimelige og globalt ensartede standarder samt konkurrencedygtige lønninger har til formål at tiltrække og fastholde dygtige medarbejdere på globalt plan.

Langsigtede incitamentsordninger

Aktiebaseret ordning

Novo Nordisks koncerndirektion og øvrige direktører (27 i alt) har siden 2004 deltaget i en præstationsbaseret incitamentsordning. Den indebærer, at der årligt overføres Novo Nordisk B-aktier til en bonuspulje ved opnåelse af en række forud fastsatte forretningsmål. Den årlige overførsel af aktier til bonuspuljen vil maksimalt være et beløb svarende til gennemsnitligt otte måneders løn pr. deltager. Aktierne i bonuspuljen er bundet i tre år og overføres efter denne treårige bindingsperiode til deltagerne.

Baseret på en beregning af den økonomiske værdiskabelse i 2006 samt præstationen for forsknings- og udviklingsprojekterne og væsentlige bæredygtighedsprojekter har bestyrelsen den 30. januar 2007 godkendt etableringen af en bonuspulje for 2006 ved allokering af i alt 130.750 stk. Novo Nordisk B-aktier, svarende til en kontantværdi på 45,8 mio. kr. Denne allokering svarer til gennemsnitligt otte månedslønninger pr. deltager.

Aktieoptionsordning

Tildeling af aktieoptioner til ca. 425 ledende medarbejdere (eksklusive koncerndirektionen og øvrige direktører) under Novo Nordisks aktieoptionsordning er betinget af opfyldelse af en række mål for værdiskabelse (shareholder value), som er fastlagt af bestyrelsen. For 2006 blev der fastlagt mål for henholdsvis resultat af primær drift og forrentning af investeret kapital, foruden en række ikke-finansielle mål.

Da de ikke-finansielle mål og begge de finansielle mål for 2006 blev nået, vil der blive tildelt i alt 1.114.542 aktieoptioner til en udnyttelsespris på 350 kr. pr. option. Denne udnyttelsespris svarer til den gennemsnitlige børskurs for Novo Nordisks B-aktier på Københavns Fondsbørs i det åbne handelsvindue i perioden 28. januar til 11. febr-

ar 2006 efter offentliggørelsen af Novo Nordisks årsregnskab for 2005, hvor vilkårene for optionsprogrammet, herunder de finansielle og ikke-finansielle mål, blev godkendt af bestyrelsen. Optionerne kan udnyttes i perioden 31. januar 2010 til 30. januar 2015. Værdien af aktieoptionsordningen anslås til 99 mio. kr. baseret på Black-Scholes' model. Forpligtelsen er dækket af selskabets beholdning af egne aktier.

Det er besluttet fra og med 2007 at erstatte aktieoptionsordningen for de ca. 425 ledende medarbejdere (eksklusive koncerndirektionen og øvrige direktører) med en aktiebaseret incitamentsordning på linje med den ordning for koncerndirektionen og øvrige direktører, som blev indført i 2004 som beskrevet herover. Den aktiebaserede incitamentsordning for ledende medarbejdere vil i lighed med ordningen for topledere blive baseret på en årlig beregning af værdiskabelsen for aktionærene i forhold til målsætningerne for året. Bonuspuljen vil operere med et beløb svarende til maksimalt fire måneders løn pr. deltager.

Forventninger til 2007

Novo Nordisk forventer, at de grundlæggende drivkræfter for væksten vil fortsætte uændret i 2007. Novo Nordisk forventer en salgsvækst på mere end 10% i 2007 opgjort i lokale valutaer. Dette er baseret på forventninger om fortsat markedsindtrængning for Novo Nordisks strategiske nøgleprodukter inden for diabetesbehandling og biopharmaceuticals samt forventninger om skærpet konkurrence på diabetesområdet i 2007 som følge af lancering af konkurrerende produkter. Salgsvæksten for 2007 opgjort i kroner forventes, givet de nuværende valutakurser i forhold til kronen, at blive lavere end væksten opgjort i lokale valutaer.

For 2007 forventes en vækst i resultat af primær drift på omkring 15% opgjort i lokale valutaer. Heri er inkluderet en forventet øget investering i porteføljen af forsknings- og udviklingsprojekter samt et fortsat højt omkostningsniveau for salgs- og markedsføringsaktiviteter. Opgjort i kroner ventes væksten i resultat af primær drift at blive på omkring 10% som følge af en negativ påvirkning fra valuta i 2007.

Novo Nordisk forventer finansielle nettoindtægter på 50 mio. kr. i 2007.

Givet det nuværende danske selskabsskattesystem forventes den effektive skattesats for 2007 at blive på ca. 28%, en reduktion på mere end 1 procentpoint i forhold til den realiserede skattesats i 2006.

Investeringer i faste anlægsaktiver ventes at beløbe sig til omkring 3 mia. kr. i 2007. Af- og nedskrivninger ventes at blive på omkring 2,3 mia. kr., mens frie pengestrømme ventes at blive på omkring 5 mia. kr.

Alle ovenstående forventninger forudsætter, at valutakurserne, navnlig den amerikanske dollar og tilknyttede valutaer, forbliver på det nuværende niveau over for kronen i resten af 2007. Alt andet lige vil udsving i kurserne for de væsentligste faktureringsvalutaer påvirke Novo Nordisks resultat af primær drift som vist herunder:

Faktureringsvaluta

Et 5% udsving i kursen påvirker på årsbasis Novo Nordisks resultat af primær drift i 2007 med

USD	400 mio. kr.
JPY	150 mio. kr.
GBP	90 mio. kr.
USD-relaterede	110 mio. kr.

USD-relaterede valutaer omfatter CNY, CAD, ARS, BRL, MXN, CLP, SGD, TWD og INR.

Novo Nordisk har afdækket den forventede fremtidige nettoindtjening i relation til amerikanske dollars, japanske yen og britiske pund henholdsvis 15, 12 og 11 måneder frem i tiden. Den finansielle effekt af valutaafdækningskontrakter indregnes under 'Nettofinans'.

Udsagn om fremtiden

Årsrapporten indeholder udsagn om fremtiden (forward-looking statements) som defineret i den amerikanske Private Securities Litigation Reform Act of 1995.

De vedrører især informationerne under overskrifterne 'Risikostyring', 'Ledelsens regnskabsberetning' samt note 32, 'Finansielle risici', hvad angår planer, prognoser, forventninger, strategier, forudsigelser samt vurdering af risici.

Ord som 'mener', 'forventer', 'eventuelt', 'vil', 'planlægger', 'strategi', 'udsigt', 'forudser', 'skønner', 'fremskriver', 'regner med', 'kan', 'påtænker' og tilsvarende ord kendetegner udsagn om fremtiden. Eksempler på udsagn om fremtiden omfatter blandt andet:

- udsagn om planer, målsætninger eller mål for den fremtidige drift, herunder dem, der vedrører Novo Nordisks produkter, produktforskning, lancering af produkter og produktgodkendelser samt samarbejder herom
- udsagn, der indeholder forventninger til salg, indtjening, resultat, resultat pr. aktie, anlægsinvesteringer, udbytte, kapitalstruktur eller andre finansielle poster
- udsagn om fremtidige økonomiske resultater
- udsagn om de antagelser, der ligger til grund for eller vedrører disse udsagn.

Disse udsagn tager afsæt i nuværende planer, skøn eller forventninger, og de er derfor behæftet med en vis usikkerhed. Udsagnene er endvidere ingen garanti for de fremtidige resultater. Udsagn om fremtiden er i sagens natur forbundet med både generelle og konkrete risici og usikkerhedsfaktorer, og der er risiko for, at forudsigelserne, prognoserne, forventningerne og andre udsagn om fremtiden ikke bliver opfyldt. Novo Nordisk gør opmærksom på, at en række vigtige faktorer vil kunne medføre, at de faktiske resultater afviger væsentligt fra de planer, målsætninger, forventninger, skøn og intentioner, der er udtrykt i udsagnene om fremtiden.

Faktorer, der kan påvirke de fremtidige resultater, omfatter blandt andet rente- og valutasingninger, forsinkelser i eller fejlslagne udviklingsprojekter, driftsforstyrrelser og afbrudte forsyninger, tilbagekaldelse af produkter, pres på insulinpriser, misligholdelse eller uventet opsigelse af kontrakter, prisreduktioner dikteret af nationale myndigheder eller som følge af markedsdrevne prisnedsættelser på Novo Nordisks produkter, lancering af konkurrerende produkter, Novo Nordisks evne til at markedsføre såvel eksisterende som nye produkter, produktansvarssager og andre retssager og undersøgelser, ændring af tilskudsregler og statslige love og dertil knyttede fortolkninger heraf, formodet eller faktisk manglende overholdelse af de etiske markedsføringsprincipper, udvikling i de internationale aktiviteter, der også omfatter visse politiske risici, investeringer i og frasalg af hjemlige eller udenlandske selskaber samt uventede omkostnings- og udgiftsstigninger. Se endvidere s. 110-111.

For en mere udførlig redegørelse for disse og andre risici og usikkerhedsfaktorer henvises til en række rapporter indsendt af Novo Nordisk til det amerikanske børstilsyn, Securities and Exchange Commission (SEC), herunder selskabets Form 20-F, som forventes indsendt i midten af februar 2007.

Udsagn om fremtiden gælder kun for det tidspunkt, hvor de blev fremført, og medmindre der er tale om et lovkrav, er Novo Nordisk ikke forpligtet og påtager sig ingen forpligtelse til at opdatere eller revidere nogen af udsagnene efter offentliggørelsen af denne årsrapport, hvad enten det skyldes nye oplysninger, fremtidige begivenheder eller andet.

novo nordisks verden

Novo Nordisk er en fokuseret lægemiddelvirksomhed med hovedkvarter i Danmark. Virksomheden er en af verdens førende inden for diabetesbehandling og har branchens bredeste sortiment af produkter til diabetesbehandling, herunder avancerede systemer til dosering af insulin.

Novo Nordisks andet forretningssegment er biopharmaceuticals, hvor virksomheden har en førende position inden for blødningsbehandling, væksthormonbehandling og hormonpræparater (HRT). Novo Nordisk sælger sine produkter i 179 lande.

Novo Nordisk har 23.613 medarbejdere i 79 lande. Heraf er 4.105 ansat inden for forskning og udvikling, 8.402 inden for produktion, 6.995 inden for salg og distribution og 4.111 inden for administration. Størstedelen af medarbejderne (53%) er beskæftiget i Danmark, hvor også de største fabrikker er placeret. Siden 2000 er antallet af medarbejdere vokset betydeligt, og virksomheden har ekspanderet globalt, navnlig i USA og i landene i International Operations. I år 2000 havde Novo Nordisk 13.752 medarbejdere, hvoraf 65% arbejdede i Danmark.



● Produktion

Bagsværd, Danmark
Chartres, Frankrig
Clayton, USA
Gentofte, Danmark
Hillerød, Danmark
Hjørring, Danmark
Kalundborg, Danmark
Koriyama, Japan
Køge, Danmark
Montes Claros, Brasilien
Måløv, Danmark
Tianjin, Kina
Værløse, Danmark

● Forskning

Bagsværd, Danmark
Beijing, Kina
Gentofte, Danmark
Hayward, USA
Måløv, Danmark
New Brunswick, USA

● Kliniske udviklingscentre

Beijing, China
Princeton, USA
Tokyo, Japan
Zürich, Schweiz

Se oversigten over virksomheder i Novo Nordisk-koncernen på s. 100–101.



Europa

Salget i Europa udgør 38% af det samlede salg.

Resultaterne i Europa er primært drevet af den komplette portefølje af de moderne insuliner (insulinanaloger) NovoRapid®, NovoMix® 30 og Levemir®. Novo Nordisk fortsætter konsolideringen af sin førerposition på det europæiske insulinmarked med en andel på 57% af det samlede marked og 48% af segmentet for moderne insuliner.

Det anslås, at 30 mio. mennesker i Europa har diabetes, og 7 mio. af disse behandles i dag med insulin.

Novo Nordisk har uddannet 45.000 behandlere gennem sine National Changing Diabetes-programmer.

Nordamerika

Salget i Nordamerika udgør 32% af det samlede salg.

Resultaterne i Nordamerika er drevet af de moderne insuliner NovoLog®, NovoLog® Mix 70/30 og Levemir®, som blev lanceret i 2006. Over en tredjedel af salget af moderne insuliner er knyttet til den førende engangspen, FlexPen®. Novo Nordisk er fortsat førende på det amerikanske insulinmarked med mere end 40% af det samlede marked, målt i volumen, og tegner sig nu for mere end 27% af segmentet for moderne insuliner.

Det anslås, at 21 mio. mennesker i Nordamerika har diabetes, og 6 mio. af disse behandles i dag med insulin.

Novo Nordisk har uddannet 70.000 behandlere gennem sit amerikanske *National Changing Diabetes Program*™.

International Operations

Salget i International Operations udgør 18% af det samlede salg.

Resultaterne i International Operations er drevet af moderne insuliner og human insulin. I visse lande er salget baseret på offentlige licitationer, og udfaldet af disse kan have en markant positiv eller negativ indvirkning på resultaterne i et givet år. Kina er fortsat en væsentlig drivkraft for væksten og bidrager med mere end 40% af væksten i insulinsalget.

Det anslås, at 187 mio. mennesker i landene i International Operations har diabetes, og 10–13 mio. af disse behandles i dag med insulin.

Novo Nordisk har uddannet 124.000 behandlere gennem sine National Changing Diabetes-programmer.

Japan & Oceanien

Salget i Japan & Oceanien udgør 12% af det samlede salg.

Resultaterne i Japan & Oceanien afspejler salgsvæksten for de moderne insuliner NovoRapid® og NovoRapid Mix® 30.

Det anslås, at 8 mio. mennesker i Japan & Oceanien har diabetes, og 1 mio. af disse behandles i dag med insulin.

Novo Nordisk har uddannet 58.000 behandlere gennem sine National Changing Diabetes-programmer.

pipeline-oversigt

Novo Nordisks forsknings- og udviklingsaktiviteter fokuserer på at tilbyde optimal behandling, der kan redde liv eller forbedre menneskers livskvalitet.

Inden for diabetesbehandling er målet at fastholde den globale førerposition. Inden for biopharmaceuticals er målet at udvide forretningen inden for blødningsbehandling og væksthormonmangel og at opbygge en tilstedeværelse inden for inflammation og onkologi.

Strategien er at opfylde udækkede medicinske behov ved at udnytte virksomhedens kernekompetencer inden for diabetesforskning, terapeutiske proteiner og doseringssystemer.

Fase 1

Afprøvning af et nyt lægemiddel i et begrænset antal frivillige (kan også være patienter), normalt 10–100, med henblik på vurdering af optimal dosering og mulige bivirkninger.

Fase 2

Stoffet afprøves med forskellige doseringer i en større gruppe patienter for at lære om bivirkninger, kroppens udnyttelse af stoffet og dets effekt på den pågældende sygdom.

Fase 3

Studier i et stort antal patienter overalt i verden sammenligner stoffet med et almindeligt anvendt lægemiddel eller placebo for at vurdere dets sikkerhed og virkning.

Indsendt

Registreringsansøgning indsendt til de relevante myndigheder.

 Pipelineoversigten opdateres kvartalsvis på novonordisk.com/investors

Terapiområde	Stof	Indikation	
Diabetesbehandling	Insulin	Levemir® Insulin detemir	Type 1- og type 2-diabetes
		NovoMix® 50 og NovoMix® 70 Insulin aspart mix	Type 1- og type 2-diabetes
		AERx® iDMS	Type 1- og type 2-diabetes
		NN344	Type 1- og type 2-diabetes
		NN5401	Type 1- og type 2-diabetes
	GLP-1	Liraglutide (NN2211)	Type 2-diabetes
		Liraglutide	Svært overvægtige ikke-diabetikere
	Tablet	NovoNorm® Fixed Combo (NN4440)	Type 2-diabetes
Biopharmaceuticals	Hæmostase	NovoSeven® Hjerneblødning	Akutte blødninger, hjerneblødning
		NovoSeven® Traumebehandling	Akutte blødninger, traumebehandling
		NovoSeven® Hjertekirurgi	Planlagte operationer, hjertekirurgi
		NovoSeven® Rygøjlekirurgi	Planlagte operationer, rygsøjlekirurgi
		NovoSeven® Traumatisk hjerneskade	Akutte blødninger, traumatisk hjerneskade
		NovoSeven® Forebyggende behandling	Bløderpatienter med inhibitorer
		rFVIIa Analog	Blødningsstandsning
		rFXIII Hjertekirurgi	Planlagte operationer, hjertekirurgi
	hGH	Norditropin® Dialysepatienter	Voksne patienter i kronisk dialyse (APCD)
	HRT	Activelle® Lavdosis	Hormonpræparat (HRT)
		Vagifem® Lavdosis	Hormonpræparat (HRT)
	Onkologi	IL-21	Onkologi, malignt melanom
		Anti-KIR	Onkologi, akut myeloid leukæmi

Beskrivelse	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Indsendt
En opløselig, basal insulinanalog med neutral pH og en forlængende virkningsmekanisme, der giver en jævn og forudsigelig virkningsprofil og længere virkningstid end traditionel NPH-insulin. Godkendt i Europa og USA. Indsendt i Japan.	●	●	●	●
Færdigblandede formuleringer af den hurtigtvirkende moderne insulin, insulin aspart. Giver en kombination af en hurtigt- og mellemlangtvirkende insulineffekt (i forholdet 50/50 eller 70/30).	●	●	●	●
AERx® insulin Diabetes Management System er et inhalationssystem til dosering af insulin gennem lungerne.	●	●	●	○
En neutral, opløselig, langtidsvirkende moderne insulin med en meget flad og forudsigelig virkningsprofil.	●	○	○	○
Et næstgenerations-insulinpræparat.	●	○	○	○
En langtidsvirkende analog af det naturlige humane hormon GLP-1.	●	●	●	○
Potentielle fordele: reduceret fødeindtagelse og fremkaldelse af vægttab.	●	●	○	○
En tabletformulering, der kombinerer den hurtigtvirkende insulinsekretagog repaglinid med insulinsensitizeren metformin i en enkelt tablet.	●	●	●	○
Et fase 2b-studie har vist, at NovoSeven® kan reducere væksten i blodansamlinger med forbedrede kliniske resultater og reduceret dødelighed til følge.	●	●	●	○
Et fase 2b-studie har vist, at NovoSeven® kan reducere transfusionsbehovet hos patienter med alvorlige ikke-penetrerende traumer.	●	●	●	○
Potentielle fordele ved brug af NovoSeven®: forbedret hæmostase.	●	●	○	○
Et fase 2a-studie har vist, at NovoSeven® kan mindske blodtabet under rygsøjlekirurgi.	●	●	○	○
Potentielle fordele ved brug af NovoSeven®: nedsat intrakraniell blødning.	●	●	○	○
Potentielle fordele ved brug af NovoSeven®: forebyggelse af blødninger.	●	●	○	○
Potentielle fordele: yderligere reduktion af blødninger hos patienter med og uden blødersygdom.	●	○	○	○
Koagulationsfaktor XIII spiller en vigtig rolle for opretholdelse af hæmostase, idet den danner tværbindinger mellem fibrin og andre koagulationsmolekyler.	●	○	○	○
Potentielle fordele ved brug af humant væksthormon: reduceret dødelighed i relation til APCD.	●	●	○	○
Kombinationspræparat i lavdosisklassen til kontinuerlig behandling. Godkendt i USA, indsendt i Europa.	●	●	●	●
Lavdosispræparat til vaginal brug.	●	●	●	○
Immunstimulerende protein, der hjælper immunsystemet med at angribe tumorceller.	●	●	○	○
Et fuldt humant monoklonalt antistof af typen IgG4.	●	○	○	○

Diabetesbehandling

vi vil være verdens førende virksomhed inden for diabetesbehandling

Diabetes er en pandemi. International Diabetes Federation (IDF) forudsår en stigning fra de nuværende 246 mio. diabetikere til 380 mio. i 2025. Omkring 70% af denne vækst skønnes at ville ske i udviklingslandene som et resultat af stigende tilflytning til byerne, stillesiddende livsstil og kostændringer i retning af mere fedt, sukker og salt. Type 2-diabetes berører nu også børn og teenagere.

Nedsat glukosetolerance, ofte omtalt som prædiabetes, viser også en stigende tendens. IDF skønner, at der i dag er over 308 mio. mennesker i verden med denne tilstand, og 60% af dem vil måske udvikle diabetes. Problemet er størst i Asien, men tallene er også alarmerende i Afrika. Hvis der ikke gøres noget, vil mange fattige nationer, som i forvejen har nok at gøre med at begrænse og behandle infektionssygdomme, stå over for en uoverstigelig sundhedskrise.

Diabetes er en alvorlig, kronisk sygdom, men ved tidlig diagnose og effektiv behandling kan man leve et næsten normalt liv. Uden dette vil sygdommen på sigt føre til alvorlige komplikationer og tidlig død. Sygdommen er også dyr. Ikke så meget på grund af den medicinske behandling, men på grund af omkostningerne ved behandling af senkomplikationer samt de indirekte omkostninger for den enkelte.

Bevarer førerskabet

Med en global insulinmarkedsandel på 52% når Novo Nordisk ud til 13-15 mio. mennesker og er klart førende inden for diabetesbehandling. Og selv om der er mange om budet på markedet, så er det diabetes, der er vores alvorligste konkurrent. Vi vil overvinde diabetes ved at finde bedre metoder til forebyggelse, diagnose og behandling. Det er, hvad der ligger bag vores løfte om at ændre kursen på diabetes.

For alle diabetikere, både type 1- og type 2-diabetikere, er en intensiv blodsukkerregulering en kritisk faktor for et vellykket behandlingsresultat. Her er insulin den eneste effektive behandling.

Vi vil bevare førerskabet med de bedste behandlinger og doseringssystemer. Vi er den største private sponsor af diabetesforskning, og vores forskning fokuserer på både forebyggelse og forbedret medicinsk behandling. Vi ser et klart behov for samarbejde mellem alle parter i sundhedssektoren og søger derfor helhedsorienterede løsninger, der sætter diabetikernes behov i centrum.

Diabetesforskningen giver mange effektive redskaber, men løsningen afhænger ikke kun af videnskab og teknologi. Skal vejen banes for en ægte forandring, kræver det, at vi udnytter vores viden og eksisterende teknologier på radikalt nye måder. Vi må samle vores indsats, partnerskaber og behandlingsstrategier omkring det, der skaber størst værdi for diabetikerne. Derfor udvikler vi scenarier, som illustrerer mulige valg. Den nuværende forretningsmodel er under pres, og behandlingssystemet, som vi kender det, forekommer ikke at være bæredygtigt. Frem for at tilpasse os til fremtiden har vi valgt en mere proaktiv vej. Vi vil forme fremtiden for diabetes.



Som teenager ankom Odette Chida til USA fra Centralamerika; nu hjælper hun spansk-talende patienter i et Novo Nordisk-sponsoreret studie af diabetes blandt minoritetsgrupper med lav indtægt. Studiet foregår på University of California i Irvine. Odette interesserer sig for at hjælpe andre med diabetes, da sygdommen findes i hendes egen familie.



Diabetespandemien er et løbsk tog, som kører hurtigere og hurtigere. Et mål for succes bliver at bremse togets fart; et andet bliver at få det til at bakke.

Jakob Riis
Direktør
International Marketing



Diabetes – et overblik

Størst i verden inden for salg af insulin med en markedsandel på 52%.

Levemir® lanceret i USA.

Fase 3-studier påbegyndt med liraglutide, et GLP-1-produkt til behandling af type 2-diabetes.

Fase 3-studier påbegyndt med AERx® iDMS til dosering af inhalerbar insulin.

Fase 1-studier påbegyndt med moderne næstegenerationsinsuliner.

FlexPen® er verdens mest solgte insulindoseringsystem.

diabetesbehandling: fortsat førende

Visionen om at overvinde diabetes definerer den strategiske retning for Novo Nordisks forskningsindsats samt indsatsen for at fremme forebyggelse, diagnose og behandling. Og de seneste opdagelser giver endda fornyet håb om at kunne påvirke selve sygdommens forløb.

“Vores strategi fokuserer på løftet om at ændre kursen på diabetes. Det handler om at forbedre livskvaliteten hos mennesker, som lever med diabetes. Dette mål er opnåeligt. Med moderne insulinbehandling, der retter sig mod individuelle behov og livsstilsvalg, kan diabetikere bringe blodsukkeret i kontrol for at undgå alvorlige senkomplikationer. Dette er kernen i vores strategi og sortiment af avancerede produkter og doseringssystemer,” siger Kåre Schultz, koncerndirektør med ansvar for Operations.

Det mere langsigtede fokus er rettet mod at finde en kur mod type 1-diabetes og finde metoder til at forebygge type 2-diabetes. Scenarier med en 20-årig tidshorisont er med til at tegne forskellige fremtidsvisioner, som kan bruges til nye strategiske initiativer og innovative tilgange. Som verdens førende diabetesvirksomhed ønsker Novo Nordisk at være den foretrukne partner hos såvel behandlere som politikere.

“Vi har mere end 80 års erfaring, viden og ressourcer. Vi har også det engagement, der skal til for at forfølge langsigtede mål for de ændringer, vi ønsker at se inden for diabetes,” siger Kåre Schultz.

Regulering er vigtig

I 2006 udsendte de to diabetesforeninger American Diabetes Association (ADA) og European Association for the Study of Diabetes (EASD) en fælles udtalelse om behandling af type 2-diabetes. De anbefalede stram regulering af blodsukkerniveauet samt tidlig påbegyndelse af insulinbehandling hos patienter, der ikke opnår de anbefalede behandlingsmål. De to foreninger konkluderer, at insulin er det mest effektive af alle blodsukkerrænkende midler med mulighed for at reducere HbA1c hos diabetikere til et niveau, der svarer til, eller er tæt på, det anbefalede mål. HbA1c er et mål for det gennem-

snitlige blodsukkerniveau over en periode på 2–3 måneder. I dag skønnes det, at to tredjedele af alle diabetikere savner optimal regulering.

Skræddersyede løsninger

Det handler i sidste ende om valgmuligheder. Diabetikere har forskellige behandlingsbehov, som også kan ændre sig over tid. Ved at vælge den bedste behandling for den enkelte får man også større mulighed for et optimalt behandlingsresultat. Novo Nordisks store kendskab til behovet hos diabetikere er en fordel i et konkurrencepræget marked.

“Insulinmarkedet vokser med omkring 5%, målt i volumen, og Novo Nordisks salg vokser mere end dette. Vi er fast besluttet på at bevare dette forspring. Der er et vækstpotentiale, som vi vil bygge videre på,” siger Jakob Riis, direktør for International Marketing.

I 2006 lancerede Novo Nordisk Levemir®, det nyeste produkt i virksomhedens portefølje af moderne insuliner, i USA. Produktet har allerede været på det europæiske marked i næsten to år. På ADA-mødet i 2006 præsenterede Novo Nordisk resultaterne fra den tyske del af PREDICTIVE® studiet, et globalt observationsstudie med Levemir® blandt mere end 30.000 type 1- eller type 2-diabetikere. Resultaterne viser, at behandling med Levemir® forbedrer den generelle regulering af blodsukkeret og minimerer vægtforøgelsen.

Mere brugervenlige doseringssystemer

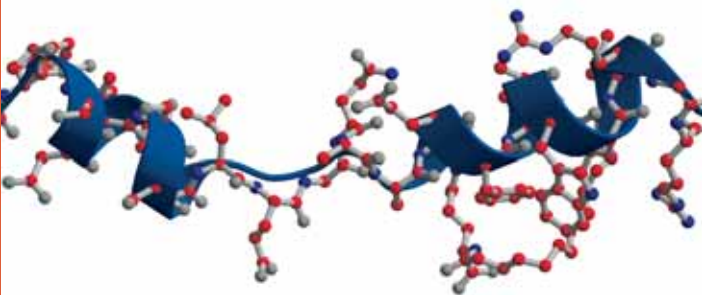
Insulinsystemer er et vigtigt strategisk område inden for diabetesforskningen hos Novo Nordisk. Området retter sig mod behovet for brugervenlighed og præcis dosering. For nogle diabetikere er injektioner en væsentlig barriere mod insulinbehandling og dermed mod optimal blodsukkerregulering. Derfor er virksomheden dybt engageret i at udvikle inhalerbar insulin som ny doseringsmulighed.

Udviklingen af Novo Nordisks system til dosering af inhalerbar insulin, AERx® iDMS, påbegyndte fase 3 i 2006. En mere kompakt efterfølger er på tegnebrættet.

Liraglutide viser solidt potentiale

Udviklingen af Novo Nordisks diabetespipeline er bygget op omkring forbedringer af moderne insuliner samt nye behandlingsmuligheder.

Generelt udvikler type 2-diabetes sig over flere år, hvor bugsyp-



Liraglutidemolekylet (til venstre).

1. maj: Forskere hos Novo Nordisk Delivery Technologies i Hayward, Californien, USA, fejrer genoptagelsen af fase 3-studierne med AERx® iDMS (til højre).

Kylie Sims har type 1-diabetes og bor i Australien. Hun har opnået en blod-sukkerregulering, som både hun og hendes læge er ret stolte af (nedenfor).



kirtlen efterhånden mister evnen til at producere insulin, og behandlinger mister deres effekt.

“Mennesker, som får konstateret type 2-diabetes i en tidlig fase, får først anbefalet at ændre livsstil; dernæst tilbydes diabeteslægemidler i tabletform og endelig insulin. Vi mener, at vi snart vil kunne tilbyde nye, proteinbaserede muligheder, som kan ændre diabetesbehandlingen radikalt,” siger Peter Kurtzhals, direktør for Diabetes Research Unit.

Blandt disse muligheder er liraglutide, det første humane stof i en helt ny klasse af produkter til behandling af type 2-diabetes. Det er en modificeret version af et naturligt hormon kaldet GLP-1, som produceres i tarmsystemet. Det kan beskrives som noget, der genskaber funktionaliteten af opslidte, insulinproducerende celler.

Liraglutide ventes at blive det første humane GLP-1-produkt til dosering én gang dagligt. Resultaterne fra fase 2b-studierne i 2006 viser forbedret blodsukkerregulering og væsentlige vægttab. Resultaterne skal evalueres yderligere under de kliniske fase 3-studier.

“Effekten af liraglutide på bugspytkirtlen afhænger af blodsukker-niveaue i blodet,” siger Peter Kristensen, projektchef for liraglutide. “Når det er normalt eller højt, forbedrer liraglutide udskillelsen af insulin. Hvis det er lavere end normalt, har stoffet ingen effekt. Det er en funktion, som intet andet diabeteslægemiddel har.

Med liraglutide har vi for første gang mulighed for at påvirke selve sygdommens forløb. Det skal undersøges videre under længerevarende kliniske studier,” siger han.

Næste generation af insulin

Endnu et forskningsområde handler om den næste generation af insulin. I 2006 bragte Novo Nordisk to næstegenerationsinsuliner i fase 1 af det kliniske udviklingsforløb. Næstegenerationsinsuliner har en endnu bedre sikkerhed og effektivitet end tidligere generationer.

Fedme er en stor risikofaktor for diabetes. Derfor har Novo Nordisk planer om i 2007 at lancere et fase 2-studie med liraglutide anvendt som fedmebehandling til svært overvægtige ikke-diabetikere.



Hvad er moderne insulin? Et kig på Novo Nordisks diabetesportefølje

Moderne insulin, også kaldet insulinanaloger, er beregnet til at regulere blodsukkeret på en måde, der lægger sig tættere op ad kroppens egne reguleringsmekanismer end ved brugen af human insulin. Moderne insulin giver bedre blodsukkerregulering, færre tilfælde af hypoglykæmi og større brugervenlighed, hvilket medfører færre alvorlige komplikationer og bedre behandlingsresultater.

Moderne insulin klassificeres efter, hvor hurtigt de begynder at arbejde i kroppen, og hvor lang tid de forbliver virksomme. Forskellige typer insulin virker forskelligt, afhængigt af faktorer som kroppens individualiserede insulinrespons, livsstilsvalg (herunder kost og motion), samt hvor godt man regulerer blodsukkeret.

Fordi der ikke findes én behandling, der passer alle, tilbyder Novo Nordisk et fuldt sortiment af hurtigt- og langtidsvirkende samt færdigblandede moderne insulin:

- ▶ Levemir®, en langtidsvirkende basal insulin, som giver effektiv regulering og mindre vægtforøgelse.
- ▶ NovoRapid®, som giver bedre blodsukkerregulering i forbindelse med måltider uden forhøjet risiko for hypoglykæmi.
- ▶ NovoMix® 30, en dobbeltvirkende moderne insulin, som dækker både det basale behov og behovet i forbindelse med måltider.



28. marts: Martin Soeters, administrerende direktør for Novo Nordisk Inc., fejrer lanceringen af Levemir® i USA sammen med en gruppe diabetespecialister (til venstre).

6. oktober: Kåre Schultz, koncerndirektør for Operations, diskuterer virksomhedens aktiviteter med investorer og analytikere på Novo Nordisks kapitalmarkedsdag (til højre).



strategi i USA sætter fokus på diabeteskrisen

Novo Nordisks medarbejdere i USA arbejder sammen om en fælles mission. De arbejder på at bremse en af landets største offentlige sundhedskriser: diabetes.

Tallene er overvældende. Ifølge det amerikanske National Institutes of Health har omkring 21 mio. amerikanere diabetes, og næsten en tredjedel af dem er ikke engang klar over det. Yderligere omkring 54 mio. skønnes at være i risikogruppen for at udvikle sygdommen. Det amerikanske Centers for Disease Control and Prevention forudsår, at antallet af amerikanere med diabetes i 2025 vil nå op på 50 mio.

Set i lyset af den kolossale diabetesepidemi i USA er det ikke overraskende, at landet er en stærk drivkraft for vækst i Novo Nordisk. Dog er opbygningen af forretningen i USA ikke bare et spørgsmål om at præsentere en stærk produktportefølje. En bred strategi, understøttet af virksomhedens principper om den tredobbelte bundlinje, sigter på at skille Novo Nordisk ud fra mængden i et stadig mere konkurrencepræget miljø.

Flerstrengt strategi

Hovedelementerne i strategien er:

- Produkter og systemer. Med lanceringen af den langtidsvirkende basale insulin Levemir® i USA i 2006 er Novo Nordisk den eneste virksomhed, som tilbyder en komplet portefølje af moderne insulin og doseringssystemer.
- Dederet salgskraft med større rækkevidde. For at være konkurrencedygtig i et miljø med flere, meget større virksomheder har Novo Nordisk jævnlige udvidet sin salgskraft i USA. Yderligere 400 medarbejdere blev ansat som forberedelse til lanceringen af Levemir®, og i første halvdel af 2007 ventes endnu 700 ansættelser, så den totale salgskraft bliver 1.900.
- Stærk værdibaseret kultur. Som forretningsprincip spiller den tre-

dobbelte bundlinje en stor rolle i at tiltrække og fastholde talentfulde medarbejdere og styrke kontakten med interessenter.

- Fokus på sundhedsøkonomi. At påvise sundheds- og samfundsmæssige fordele ved forbedret diabetesbehandling er vigtigt for at sikre adgang til refusionsordninger for Novo Nordisks produkter.
- Politiske initiativer. Gennem Novo Nordisks *National Changing Diabetes Program*SM og virksomhedens Government Affairs-kontor i USA arbejder Novo Nordisk sammen med partnere om at gennemføre positive forandringer inden for forebyggelse, diagnose og behandling af diabetes.

Strategien ser ud til at bære frugt. Målt i volumen har Novo Nordisk i dag den største insulinmarkedsandel i USA foran meget større konkurrenter.

“Novo Nordisk vil ændre kursen på diabetes i partnerskab, og vi samarbejder bredt med alle nøglespillere på diabetesområdet. For os betyder det større fokus på forebyggelse samt tidligere diagnose og forbedret livskvalitet for diabetikere,” siger Martin Soeters, administrerende direktør for Novo Nordisk Inc. i USA.

Individuelle tilgange

En komplet portefølje af moderne insulin og doseringssystemer har spillet en væsentlig rolle i opbyggelsen af Novo Nordisks lederskab i USA, fortæller Camille Lee, funktionschef for Diabetes Brand Marketing i USA. “Denne tilgang gør en stor forskel, ikke blot for mennesker med diabetes, men også for lægerne, som finder, at skræddersyede løsninger ofte giver bedre behandlingsresultater hos deres patienter,” siger Camille Lee.

“Lanceringen af Levemir® i USA går godt. Produktet er blevet godt modtaget af såvel behandlere som diabetikere og ‘managed care’-selskaber. Derved er brugen af vores moderne insulin forøget til gavn for patientbehandlingen,” tilføjer hun.

Sygdommens pris

I mellemtiden har andre dele af organisationen arbejdet hårdt på at sikre adgang til og refusion for Novo Nordisks produkter hos både de private og de offentlige sundhedsforsikringselskaber i USA. Her gæl-

Vores drivkraft er at hjælpe mennesker til at opnå god regulering. Vores konkurrent er diabetes – ikke de andre virksomheder derude.

Camille Lee
Funktionschef
Diabetes Brand Marketing
Novo Nordisk Inc.



Beverly Owens fra Los Angeles, Californien, fik konstateret type 2-diabetes i 2004. Hun arbejder flittigt på at opretholde en god regulering.



der det ikke mindst om at sørge for, at Novo Nordisks produkter er opført på selskabernes lister over tilskudsberettigede lægemidler. I dag kan mere end 75% af alle amerikanere med sygeforsikring vælge en af Novo Nordisks moderne insulin og modtage hel eller delvis refusion.

“Stærke sundhedsøkonomiske argumenter har spillet en stor rolle i den succes, vi har haft med at opnå refusion for både insulinprodukter og doseringssystemer,” siger Garrett Ingram, der leder Managed Markets Strategy and Health Economics Outcomes Research i Novo Nordisk Inc. Sådanne argumenter var faktisk nøglen til det høje dækningsniveau, som Levemir® opnåede ved lanceringen. Til sammenligning tager det ifølge Garrett Ingram som regel 12 til 18 måneder, før managed care-selskaberne overhovedet vil se på et nylanceret produkt.

“Vi var i stand til at vise, at brugen af Levemir® i klinikken indebærer flere kliniske fordele, f.eks. bedre blodsukkerregulering, et lavt antal glykæmiske episoder og mindre vægtforøgelse,” siger Garrett Ingram. “Efterhånden som omkostningerne i sundhedssektoren fortsætter med at stige, vil det blive endnu vigtigere, at firmaerne kan demonstrere produkternes samlede værdi,” tilføjer hun.

Katalysator for forandring

En effektiv diabetesbehandling afhænger af mere end adgangen til avancerede produkter. Novo Nordisk arbejder sammen med mange forskellige partnere for at gennemføre ændringer i det amerikanske sundhedssystem, som kan medføre bedre diagnosticering og behandling af diabetes.

Novo Nordisks Government Affairs-kontor i Washington DC arbejder f.eks. på at påvirke lovgivningen, så den i højere grad ansporer til diabetesbehandling, fjerner barrierer for denne, forbedrer den medicinske uddannelse og hjælper diabetikerne med at opnå en mere effektiv regulering. Sammen med American Diabetes Association og andre partnere er kontoret også i gang med at udvikle en national kampagne for diabetesscreening blandt amerikanere over 65 år. Novo Nordisk har indgået en treårig millionaftale herom som led i det såkaldte Clinton Global Initiative.

Gennem Novo Nordisks *National Changing Diabetes Program*SM arbejder virksomheden som katalysator og samarbejdspartner for en forandring i det amerikanske sundhedssystem, som kan betyde radi-

kale forbedringer i forebyggelsen og behandlingen af diabetes. Det handler om patientundervisning, implementering af et system, som kan følge diabetesudviklingen, overvindelse af barrierer og incitamenter til den bedst mulige behandling samt støtte til medicinsk uddannelse og undervisning inden for kronisk behandling.

I 2006 førte dette bl.a. til påbegyndelsen af et studie, som skal vurdere effekten af regeringens udgifter til diabetes i USA, igangsættelsen af et nationalt karaktersystem til vurdering af den nuværende diabetesstatus i landet og lanceringen af DiabetesXchange, et landsdækkende website, som samler informationer om diabetesprojekter, ideer og erfaringer overalt i landet.

“*National Changing Diabetes Program*SM er én måde at leve op til vores sociale ansvarlighed på,” siger Dana Haza, som står i spidsen for programmet. “Vi er en nation, der står over for en diabeteskrise. Som førende inden for diabetesbehandling er vi nødt til at gøre en indsats for at vende den alarmerende tendens og ændre tingene til det bedre.”

Fremtidige udfordringer

“I et diabetesmarked, hvor konkurrencen bliver stadig skarpere, er det de flerstrengede strategier, der skal sikre, at Novo Nordisk beholder førertrøjen,” siger Martin Soeters.

Ved slutningen af 2006 tegnede Nordamerika sig for 32% af Novo Nordisks globale salg. Martin Soeters ønsker at se en stigning i de kommende år, så dette salg i højere grad afspejler de 50% af det globale lægemiddelmarked, som Nordamerika tegner sig for. På baggrund af diabeteskrisens alvor og Novo Nordisks dybe og langsigtede engagement inden for diabetes, kombineret med en succes for andre nøgleprodukter som NovoSeven® og Norditropin®, mener han, at målet er opnåeligt – selv i et ekstremt konkurrencebetonet miljø.

“Vi er stadig langt fra en optimal diagnose og behandling,” siger Martin Soeters. “To ud af tre diabetikere har endnu ikke opnået en tilfredsstillende diabetesregulering, så der er meget mere, der skal gøres. Jeg er glad for de fremskridt, vi har opnået med at hjælpe flere mennesker til at forbedre deres regulering og med at øge kendskabet til diabetes hos så mange andre. Men det er kun en begyndelse.”



Hannelore Meyer har type 2-diabetes og bor med sin mand i São Paulo, Brasilien – et af de fire BRIC-lande med stor økonomisk vækst. Landene er Brasilien, Rusland, Indien og Kina.

Novo Nordisk har udsigt til betydelig større indtjening i IO-området og fremtidig vækst inden for alle terapiområder.

Jesper Høiland
Direktør
International Operations



en langsigtet indsats i udviklingsmarkeder betaler sig

Novo Nordisk har fart på i Montes Claros, Brasilien. Efter en investering på mere end 200 mio. amerikanske dollars og et eksemplarisk samarbejde mellem Novo Nordisks egen stab på 760 mennesker og ca. 2.200 lokalt ansatte arbejdere, håndværkere, teknikere og ingeniører kunne den første batch Penfill® ampuller lægges på køl i oktober 2006 på virksomhedens nyeste insulinpåfyldningsfabrik. Fabrikschef Marcello Zuculin og hans team på site Montes Claros er i gang.

Milepælen afslutter et projekt, som begyndte i april 2004, da 11 projektledere og deres familier ankom fra Danmark. Ved hjælp af 'fast track'-metoden blev fabrikken opført på bare 18 måneder – foran tidsplanen og under budgettet. Efter omfattende prøver, uddannelse og validering samt en fem dage lang afsluttende inspektion fik Novo Nordisk den formelle produktionsgodkendelse. Procesvalideringen ventes afsluttet i april 2007.

Der er stor efterspørgsel efter fabrikkens insulinprodukter. Omkring 7 mio. mennesker i Brasilien har diabetes, og sygdommens udbredelse er på 6–8% med hastigt stigende tendens. Med en øget tilstedeværelse i området står Novo Nordisk parat til at forbedre forebyggelsen, diagnosticeringen og behandlingen af diabetes.

Fokus på muligheder i BRIC-landene

Dette engagement er bare ét eksempel på de investeringer, som Novo Nordisk foretager i udviklingsmarkeder, hvor adgangen til medicin og behandling ofte er begrænset. Derfor er det afgørende for forretningen også at være med til at skabe en bæredygtig infrastruktur på sundhedsområdet. Gennem årene har Novo Nordisk investeret både i uddannelse af sundhedspersonale og i øget opmærksomhed hos politikere. Virksomheden har desuden været med til at bygge diabetesklinikker mange steder i verden. Denne indsats har været med til at fremtidssikre virksomheden på et marked med et betydeligt behov for forbedret diabetesbehandling og et stort kommercielt potentiale.

Brasilien er et af de 150 lande i det område, som Novo Nordisk kalder International Operations (IO). Det omfatter markeder, hvor virk-

somheden opererer, uden for Nordamerika, EU, Japan & Oceanien. IO-landenes 5,2 mia. indbyggere udgør omkring 80% af verdens befolkning og rummer 80% af verdens diabetikere, i alt 197 mio. mennesker. Området repræsenterer 50% af væksten i verdens samlede bruttonationalprodukt; denne vækst er dog meget ujævnt fordelt.

Novo Nordisk har i årevis været klart førende på diabetesmarkedet i IO. I de kommende år forventer IO-direktør Jesper Høiland, at virksomheden vil overgå den nuværende årlige vækst på 14% i salget. I dag er der i området flere brugere af diabeteslægemidler i tabletform (OAD) end brugere af insulin på linje med de fælles ADA- og EMEA-anbefalinger. Selv om Novo Nordisk har en andel af dette marked med NovoNorm®, anbefaler virksomheden tidlig insulinbehandling.

Strategien går på en fortsat udrulning af moderne insuliner, som i dag er introduceret i 25 IO-markeder. Den voksende middel- og overklasse i lande som Kina og Indien udgør et enormt markedspotentiale for optimal behandling.

Investeringsanalytikere har været specielt interesseret i de såkaldte BRIC-lande – Brasilien, Rusland, Indien og Kina. Analyser tyder på, at markedet her for optimal behandling i 2030 vil være steget fra 3 mio. til 28 mio. diabetikere. Det vil gøre det samlede BRIC-marked for diabetesbehandling større end USA, hvor patientgrundlaget ventes at vokse fra 16 til 27 mio.

Novo Nordisks egne analyser af BRIC-markederne viser en sammensat årlig vækstrate i salget på 43% fra 2002 til 2006. Andre markeder uden for BRIC – navnlig Tyrkiet – har også vist stærk vækst og stort potentiale.

Langsigtet engagement

En af grundene til Novo Nordisks førende position inden for insulin i IO er virksomhedens tilstedeværelse på et tidspunkt, hvor andre ikke er interesseret i disse markeder. Hertil kommer virksomhedens vedholdenhed, også i svære tider. Tilstedeværelse handler ikke blot om at markedsføre varer. Ekspansion på produktionssites i Brasilien og Kina og en forskningsenhed i Kina bidrager til økonomisk vækst og social udvikling i lokalsamfundene. Med sin langsigtede og brede tilgang har Novo Nordisk opnået en uvurderlig tillid blandt lokale myndigheder foruden kundeloyalitet og kendskab til virksomheden i disse strategiske markeder.

“Novo Nordisks globale standarder for miljøledelse, kvalitet på arbejdspladsen og etisk forretningsførelse understreger, hvordan vi søger at være en bæredygtig forretning. Disse standarder er også



Indiske Novo Nordisk-repræsentanter fejrer en måned med godt salg i Indien (til venstre).

27. oktober: Insulinpåfyldningsfabrikken i Montes Claros, Brasilien, bliver sat i drift og fejrer en vellykket afslutning på en fem dage lang inspektion udført af Lægemiddelstyrelsen (til højre).



med til at vinde støtte hos betalere, politikere og offentligheden til, at der må ske en forbedring af diabetesbehandlingen i deres lande," siger Jesper Høiland.

Resultater – et overblik

Denne tilgang vil formentlig bane vejen for fortsat succes i IO-området. Markedet her er todelt, med et voksende privat marked og et offentligt licitationsmarked præget af relativt høj volumen og lave priser. Det giver et marked med store udsving, hvor budgetplanlægning kan være en udfordring. Derfor har Novo Nordisk en alsidig markedsstrategi baseret på samarbejde med vigtige interessenter og en kombination af produkter og serviceydelser.

Med 7 mio. diabetikere, hvoraf kun 10% får ordentlig behandling, udgør Brasilien et enormt markedspotentiale. Her tilbyder Novo Nordisk et komplet sortiment af moderne insulin og har en insulinmarkedsandel på 68% af det private marked.

I Rusland skønnes der at være 10 mio. diabetikere. Et statsfinansieret sundhedssystem kaldet L'gota søger at tilgodese befolkningens behov for bedre behandling og har haft en positiv effekt på markedet. På det seneste er diabetes tildelt særlig prioritet. Novo Nordisks insulinmarkedsandel er omkring 50% opgjort i volumen.

Indien har omkring 41 mio. diabetikere og intet offentligt sundhedssystem til støtte for behandlingen. Dette er det største IO-marked opgjort i salgsvolumen, men priserne er lave. Novo Nordisk tilbyder sit fulde sortiment af moderne insulin, og selv om penetrationen er beskedent, har virksomheden den førende position med en markedsandel på 57% opgjort i volumen – på trods af stor konkurrence fra billigere generiske produkter.

I Kina er der ca. 40 mio. diabetikere. Kun 130 mio. af landets 1,3 mia. indbyggere har sygeforsikring. Dette er det største insulinmarked i IO med en markedsandel på 75% opgjort i værdi og på 60% opgjort i volumen. Mange generiske insulinproducenter er aktive på dette marked, men deres markedsandel forekommer ikke at være en trussel.

I Tyrkiet er der mere end 3 mio. diabetikere. Det er et af de hurtigst voksende IO-markeder, og moderne insulin vinder hurtigt indpas. Faktisk tegner Tyrkiet sig for en tredjedel af Novo Nordisks samlede salg af moderne insulin i IO, med NovoMix® 30 som drivkraft. Virksomheden har en markedsandel på 58% opgjort i værdi.



17. marts: Novo Nordisk indvier en større udvidelse af fabrikken i Tianjin, Kina.

En stærk position i Kina

På kun godt 10 år har Novo Nordisk opbygget en stærk tilstedeværelse i Kina og er nu landets største virksomhed inden for diabetesbehandling. Virksomhedens indtjening passerede 1 mia. kr. i 2005, og med en insulinmarkedsandel i 2006 på 75% opgjort i værdi er Novo Nordisk klart førende på markedet.

I dag har Novo Nordisk i Kina tæt på 1.000 medarbejdere. Det omfatter en salgs- og marketingstyrke i hver af landets 31 provinser foruden medarbejderne på den nyligt udvidede NovoPen® 3 fabrik i Tianjin og i Novo Nordisks forskningsenhed i Beijing – den første i landet etableret af en international lægemiddelvirksomhed.

Novo Nordisk i Kina kan bryste sig af en imponerende samlet årlig vækstrate i salget på 44% siden 2002. Det er resultatet af en målrettet indsats for at sætte diabetes på dagsordenen og for at vise Novo Nordisk som virksomheden med de bedste produkter og den største ekspertise inden for diabetes. Sammen med det kinesiske sundhedsministerium arbejder Novo Nordisk på en femårsplan for diabetesundervisning og behandlingsmodeller i hospitaler og lokale sundhedscentre. I gennemsnit uddannes 80.000 læger om året i diabetes under et Novo Nordisk-uddannelsesprogram, og patientnetværket NovoCare Club har i dag mere end 400.000 medlemmer.

"Kinesiske patienter ønsker den bedst mulige behandling, og Novo Nordisk anses for at være virksomheden med de mest avancerede produkter og doseringssystemer," siger Ron Christie, direktør for Novo Nordisk i Kina. "Vi har også været med til at etablere og støtte organisationer for både læger og patienter, og vi tilbyder professionel diabetesundervisning. Alt dette sætter vores interessenter stor pris på, og det bidrager til opfattelsen af Novo Nordisk som landets førende diabetesvirksomhed."

en indsats for mere lige adgang til sundhed

Det er ikke helt ligetil at ændre kursen på diabetes. Antallet af diabetikere i hele verden ventes at vokse fra 246 mio. i dag til 380 mio. i 2025. I dag lever omkring 80% af alle diabetikere i udviklingslande.

De fleste udviklingslande mangler ressourcerne til at yde den behandling, der er brug for. Men det er også dyrt ikke at gøre noget. Kronisk sygdom belaster familier, lokalsamfund og større befolkningsgrupper, også økonomisk. Det samme gælder i store dele af den industrialiserede verden. Ganske vist har diabetikere her større mulighed for at få behandling, men de når som oftest stadig ikke deres behandlingsmål. Konsekvenserne kan være ganske alvorlige.

For eksempel skønner Verdenssundhedsorganisationen (WHO), at Kina går glip af en nationalindkomst på 558 mia. amerikanske dollars over de næste 10 år på grund af tidlige dødsfald i forbindelse med hjertesygdomme, slagtilfælde og diabetes.

Strategisk tilgang

Novo Nordisks strategiske indsats for at skabe bedre adgang til sundhed og behandlinger er en del af virksomhedens forretningstilgang på lokale markeder. I 2001 lanceredes en række initiativer baseret på de fire anbefalinger fra WHO: udvikling af nationale sundhedsstrategier,

opbygning af kapacitet i sundhedsvæsenet, bedst mulige priser og økonomiske tilskud. Hjørnestenene i disse programmer er bred oplysning samt uddannelse af såvel sundhedspersonale som diabetikere og mennesker i risikogrupper.

Ændrer kursen på diabetes i verdens fattigste lande

Novo Nordisk støtter FN's Millennium Development Goals (de såkaldte 2015-mål: udviklingsmål for det nye årtusinde), og virksomhedens strategi anerkender sammenhængen mellem fattigdom og dårligt helbred.

I det seneste årti har Novo Nordisk gennemført målbare forbedringer i adgangen til sundhed i verdens fattigste lande. Virksomheden har desuden formået at gøre det rigtige lige fra starten på trods af vanskelige vilkår og begrænsede ressourcer. Sådan konkluderer en uafhængig international rådgivende komite.

En mere lige adgang til sundhed kræver såvel konkrete initiativer som mere strukturelle ændringer. Medicin er bare ét element. Derfor formulerer Novo Nordisks World Partner Project (WPP) sundhedsstrategier sammen med lokale partnere, typisk sundhedsministerier og patientorganisationer. Indsatsen foregår i otte udviklingslande: Bangladesh, Indien, Malaysia, Kina, Costa Rica, El Salvador, Tanzania og Zambia. Nye midler er afsat i 2007 til endnu tre fokusområder: Nigeria, Mexico og Indonesien.

WPP har siden 2001 leveret konkrete forslag til innovative og bæredygtige behandlingsmodeller for diabetes i udviklingslande. Tre elementer er nødvendige: Der skal være nogen, som tager ansvar for at drive processen, der skal skabes opmærksomhed omkring og kendskab til diabetes, og der skal tilvejebringes en infrastruktur på sundhedsområdet. WPP har bl.a. muliggjort fjernuddannelse af læ-

argumenter for bæredygtig behandling

Novo Nordisk ønsker at fremme et mere smidigt sundhedssystem, hvor medicinsk behandling kun er ét element. Undervisning, effektiv datastyring og en klar fordeling af roller og ansvar er lige så vigtige elementer. Målet er sundhedspolitikker med fokus på optimale behandlingsresultater. Virksomheden har fremlagt en ny, global strategi, der skal give indflydelse på den politiske dagsorden og bidrage til samfundsdebatten. Ambitionen er at knække kurven for diabetespandemien. Særlig opmærksomhed rettes mod at bremse de invaliderende senkomplikationer, som koster samfundet dyrt, og som for det meste kan forebygges. Målet er at fremme et samarbejde om bedre behandlingsresultater, hvor industrien bliver en del af løsningen, og hvor man ikke blot diskuterer priser og årlige budgetter.

Et andet syn på omkostningerne ved diabetes

Regeringer og politikere overalt i Europa står over for et dilemma. De offentlige udgifter og stigende sundhedsomkostninger skal holdes nede, men samtidig indebærer aldrende befolkninger og udbredelsen

af livsstilsrelaterede sygdomme et behov for en øget indsats. På denne baggrund vil det at anerkende diabetespandemien ses som endnu en økonomisk byrde, og spørgsmålet om tilskud til de nyeste lægemidler skaber diskussion.

Diabetes er en kronisk tilstand, som kræver daglig opmærksomhed. En god behandling afhænger lige så meget af egenbehandling som af konsultationer hos praktiserende læger og speciallæger og



Prøv den interaktive udfordring 'The Convincer' på novonordisk.com/annual-report

-sygeplejersker. Selv beskudne investeringer i bedre medicinsk behandling tjener sig ind i form

af væsentlige besparelser på de samlede behandlingsomkostninger – især til indlæggelse i forbindelse med behandling af senkomplikationer. De mulige besparelser ville gavne såvel de offentlige sundhedsbudgetter som livskvaliteten og omkostningerne for den enkelte. I praksis ses sådan en langsigtet betragtning dog sjældent.

Diabetes på den politiske dagsorden i Tyskland

I 2006 besluttede de tyske sundhedsmyndigheder, at de ikke længere ville yde tilskud til de hurtigtvirkende moderne insulinere ved behandling af type 2-diabetes. De mente, at den højere pris i forhold til human insulin ikke kunne forsvares. Novo Nordisk er ikke enig i denne beslutning og fremfører, at de moderne insulinere har en mere forud-

ger, klinikker til behandling af diabetiske fodkomplikationer i Bangladesh og et netværk af nyetablerede diabetesklinikker til gavn for tusindvis af mennesker i Tanzania.

Indsatsen i den industrialiserede verden

Et nyt initiativ skal afhjælpe forskelle i den industrialiserede verden. Målgruppen er minoritetsgrupper med lav indtægt – dvs. folk, der marginaliseres på grund af etnisk, religiøs eller kulturel oprindelse eller på grund af alder eller social status. I nogle tilfælde har disse grupper væsentlig højere risiko for at udvikle diabetes, og deres mulighed for vellykket behandling er begrænset. Projektet vurderer gruppernes særlige behov og tilbyder bæredygtige løsninger. Gennem workshops med interessenter er situationen kortlagt i en rapport, *Dealing with difference*, som også giver praktiske eksempler på, hvordan disse mennesker kan hjælpes. Rapporten bliver udgangspunkt for en række opfølgende aktiviteter i 2007.

Konkrete resultater

Resultater fra 2006 omfatter:

- Det igangværende National Changing Diabetes-program har 329 aktiviteter i 66 lande og berører 31 mio. mennesker.
- I alt 297.000 behandlere i sundhedssektoren blev direkte uddannet, og 1.060.000 diabetikere fik direkte undervisning eller behandling.
- Prispolitik blev tilbudt samtlige af verdens 50 mindst udviklede lande. I 2006 solgte Novo Nordisk insulin til 34 af disse lande til en pris, som højst udgør 20% af gennemsnitsprisen i den vestlige verden.

novonordisk.com/annual-report Klik: [how we perform/access to health](#)



Bich-Chan Thran (til venstre) og Molan Doan (til højre) er gamle venner og arbejder som frivillige på en diabetesklinik med et særligt program for mennesker med vietnamesisk baggrund.

sigelig virkning og giver en bedre blodsukkerregulering. Virksomheden forhandler nu individuelt med landets mere end 250 sygeforsikringselskaber for at opnå tilskud ved at tilbyde rabatter og påvise værdien af den hurtigtvirkende insulin.

Beslutninger som den, der blev taget af de tyske myndigheder, kan stå i vejen for en større erkendelse af diabetes som en af Europas største sundhedsudfordringer. I 2006 vedtog EU's sundhedsråd enstemmigt et dokument, der anbefaler forebyggelse af type 2-diabetes.

Bedre brug af viden redder liv og sparer penge

En ny undersøgelse udført af forskere på Syddansk Universitet og Aarhus Universitet i samarbejde med Novo Nordisk har set nærmere på de samfundsøkonomiske omkostninger ved diabetes.

Omkostningerne ved indlæggelse af en person med alvorlige komplikationer er 10 gange højere end for mennesker med velreguleret diabetes. I gennemsnit lever diabetikere fem år mindre end resten af befolkningen, og de koster samfundet tre gange så meget i hospitalsomkostninger. De indirekte omkostninger er mindst lige så høje som de direkte behandlingsomkostninger, i visse lande endda højere.

Undersøgelsen viser, at man kunne redde liv, spare penge og undgå senkomplikationer, hvis blot man tilbød en behandling baseret på tilgængelig viden og retningslinjer.

forbedringer af diabetesbehandling i de fattigste nationer



WORLD DIABETES FOUNDATION

Bæredygtighed er kriteriet, når Verdensdiabetesfonden (WDF) støtter indsatsen mod diabetes i verdens fattigste lande. WDF-projekter skal kunne videreføres og gavne den lokale sundhedskapacitet, når støtten ophører. Formålet er at sætte diabetesbehandling og forebyggelse på dagsordenen, lokalt og globalt. Det kræver langsigtet engagement og evnen til at knytte tværgående samarbejder.

Ved udgangen af 2006 støttede WDF 95 projekter i mere end 69 lande. Hvis alle projekter får den planlagte effekt, kan de få direkte indflydelse på 40,5 mio. mennesker gennem diabetesoplysning, debat og behandling. WDF er en uafhængig fond, der blev lanceret af Novo Nordisk i 2001 ved hjælp af en donation på 500 mio. kr. Pengene skal bruges over 10 år på projekter, som forbedrer diagnose og behandling af diabetes og hjælper med at opbygge kompetencer og behandlingssteder i lande med åbenbar mangel på finansiering. Se mere på www.worlddiabetesfoundation.org.



FN-resolutionen om diabetes giver troværdighed til græsrodsindsatsen: Regeringer vil anerkende, at diabetes er en tavs dræber, som fortjener global opmærksomhed.

Clare Rosenfeld
IDF-ungdomsambassadør



på vej for at forandre diabetes

Diabetes er hastigt på vej til at blive det 21. århundredes største pandemi med mindst lige så mange dødsfald som hiv/aids, og derfor har International Diabetes Federation (IDF) øget sin indsats for at sætte fokus på dette blandt politikere verden over.

Den verdensomspændende forening af 200 diabetespatientorganisationer lancerede derfor i juni 2006 kampagnen 'Unite for Diabetes' med det formål at få FN til at vedtage en resolution om diabetes inden Verdensdiabetesdagen i 2007 (14. november) og gøre den til en FN-dag. Med det for øje indgik IDF en vellykket alliance med patient- og lægeorganisationer og med lægemiddelindustrien.

Den 20. december 2006, blot et halvt år efter at kampagnen gik i luften, vedtog FN med bredt flertal en resolution om diabetes.

Resolutionen indebærer, at Verdensdiabetesdagen fra og med 2007 bliver officiel FN-dag. Den opfordrer medlemsstaterne til at udarbejde nationale politikker om forebyggelse og behandling af diabetes som led i en bæredygtig udvikling af deres sundhedssystemer.

Novo Nordisk vil fortsat spille en aktiv rolle i 'Unite for Diabetes'-kampagnen for at sikre, at der bliver sat handling bag ordene, og at hver enkelt af FN's medlemsstater vedtager nationale politikker for forebyggelse og behandling af diabetes. Virksomheden vil desuden nedsætte ekspertgrupper, der kan være med til at finde nye løsninger til fremme af bedre behandlingsresultater for diabetikere.

Ungdomsambassadører bærer budskabet

Med støtte fra Novo Nordisk samledes et hold ungdomsambassadører for første gang i december 2006 i Cape Town, Sydafrika, umiddelbart inden IDF's verdensdiabeteskongres. Formålet var at udvikle

deres lederevner og udtænke individuelle handlingsplaner. På et forum arrangeret af Novo Nordisk med titlen 'Challenge for Change' opfordrede Novo Nordisks administrerende direktør, Lars Rebien Sørensen, gruppen til at udfordre status quo og komme med ideer til, hvordan diabetes kan overvindes. På et senere møde med den internationale presse fremførte de tre klare krav til verdens ledere: betragt diabetesbehandling som en grundlæggende menneskeret, sæt diabetes på den politiske dagsorden, og skab en grundlæggende forståelse af diabetes gennem oplysning.

"Vi vil ses som en ressource, ikke en byrde. Vi ved bedre end de fleste, hvor stor en opgave det er at leve med diabetes, og vi ved, hvordan vi skal passe på vores helbred, holde os i form og opretholde god blodsukkerregulering. Vi vil gerne dele denne viden, og vi kan fortælle vores historier," sagde den 21-årige Clare Rosenfeld, som er ophavskvinden til ideen, der førte til FN-resolutionen. Clare fik konstateret type 1-diabetes, da hun var syv, og har været aktiv fortaler for diabetesoplysning, siden hun var 12.

Ungdomsambassadørerne fandt alle frem til en personlig handlingsplan for, hvordan de vil videreføre kampagnen i eget land.

Adgang til diabetesbehandling er en menneskeret

Mange af ungdomsambassadørerne repræsenterer lande med påfaldende mangel på kendskab til diabetes samt dårlig adgang til behandling. Dette er ikke kun et problem i udviklingslande, og ungdomsambassadørerne har konkluderet, at adgang til diabetesbehandling er en menneskeret, som ikke længere bør krænktes.

Novo Nordisk har allerede opnået væsentlige resultater i udviklingslande gennem sit World Partner Project og WDF.

Imidlertid understreger Lars Rebien Sørensen, at dette er en opgave for regeringerne. "Industrien kan føre an og tilbyde at være partnere og katalysatorer for forandring. Men vi kan ikke og bør ikke overtage regeringernes rolle."

Han anerkender vigtigheden af græsrodder og den rolle, som de



5. december: IDF-ungdomsambassadørerne Martin Gatehi, John Felix Kusnawidjaja og Anja Nielsen deler deres visioner for diabetes anno 2012 ved Challenge for Change Forum i Cape Town, Sydafrika (længst til venstre).

14. september: Changing Diabetes-bussen begyndte sin rejse med et besøg i Folketinget (til venstre).

14. september: Lise Kingo, koncerndirektør for Corporate Relations, taler med folketingsmedlem Lone Møller om Changing Diabetes-bussens rejse (til højre).



unge diabetesambassadører får i at skabe en anderledes dagsorden for diabetikere.

Til kamp for forandring

Som deltager i IDF-kongressen støttede Novo Nordisk kravet om forandring. "Changing diabetes er et kampråb. Det er på tide at tænke anderledes og skabe nye løsninger, som kan standse denne tavse pandemi," sagde Charlotte Ersbøll, funktionschef for Corporate Branding, som driver Novo Nordisks langsigtede indsats for at ændre kursen på diabetes overalt i verden.

Et udtryk for Novo Nordisks engagement i dette blev lanceret i september 2006 i forbindelse med det årlige møde i European Association for the Study of Diabetes (EASD) i København. Det var Novo Nordisks Changing Diabetes-bus: en rullende, 63 m² stor udstilling, der skal krydse fem kontinenter under en 18 måneder lang rejse. Dens mission er at skabe opmærksomhed og udbrede kendskabet til diabetes overalt i verden. Fra København kørte bussen videre gennem Europa med stop i Tyskland, Holland, Belgien og Frankrig og derfra videre til Sydafrika. Dens budskab er nået ud til politikere, offentligheden, medier, behandlere og diabetikere ved hvert stoppested. Ved udgangen af 2006 havde den taget imod over 28.000 besøgende, og mere end 25.000 af dem skrev sig på listen til støtte for FN-resolutionen.

Højststående personer i sundhedssektoren har nu indset behovet for at sætte diabetes på den offentlige dagsorden og har sat navn på underskriftsindsamlingen til fordel for FN-resolutionen om diabetes. I Cape Town blev der bygget en hel Changing Diabetes-landsby op omkring bussen. Mere end 5.600 konferencedeltagere, journalister, politikere og lokale beboere fik målt deres blodsukker, lærte om sund levevis og hørte, hvordan man kan opnå god diabetesregulering. De blev også opfordret til at støtte IDF's 'Unite for Diabetes'-kampagne.

Bussen fortsætter sin rejse gennem byer i Australien, Asien og Nordamerika. Rejsen ender i New York på Verdensdiabetesdagen 2007 – for første gang en FN-dag.

novonordisk.com/annual-report Klik: [how we perform/advocacy](#)



Confronting the Epidemic of Chronic Disease

OxHA: nye partnerskaber – nye løsninger

Oxford Health Alliance er et partnerskab mellem offentlige og private interesser. Det blev lanceret i 2003 af Novo Nordisk og Oxford Universitet for at fremme ideer, som kan forebygge eller minimere den globale effekt af kroniske sygdomme som diabetes, hjerte-kar-sygdomme og visse former for kræft.

Topmødet OxHA Annual Summit 2006 blev holdt i Cape Town i Sydafrika i november. Værterne var det sydafrikanske Medical Research Council og Cape Town Universitet. Blandt deltagerne var mere end 100 højststående erhvervsfolk, akademikere og politikere, foruden garvede ikkeryger-aktivister, økonomer, sygeplejersker, pressefolk, byplanlæggere og ungdomsorganisationer. Mere end 20 lande fra samtlige verdensdele var repræsenteret. Det overordnede tema var 'Sundhed i forandring: samarbejde'.

OxHA-topmødet resulterede i et sæt mål, som skal nås inden næste års møde i Sydney, Australien. Målene har fire temaer: sundhedsfremmende aktiviteter på arbejdspladsen, politisk prioritering baseret på sundhedsøkonomiske argumenter, design af sunde byer og et bymæssigt sundhedsindeks og at engagere unge mennesker i kommunikation om sundhed. En ny hjemmeside, www.3four50.com, skal fremme forebyggelsen af kroniske sygdomme.

Lise Kingo, koncerndirektør, var med til OxHA-topmødet. "Vi er på udkig efter partnerprojekter, som kan drive bæredygtige forandringer inden for diabetes. OxHA er et forum for nye ideer og social innovation, hvor muligheder for nye partnerskaber kan udvikle sig," siger hun. Se mere på: www.oxha.org.

Biopharmaceuticals

vi tilbyder produkter og service inden for andre områder, hvor vi kan gøre en forskel

Muligheden for store biotekgennembrud, som kan gavne mange mennesker, er en faktor, der tiltrækker både talent og risikovillig kapital til virksomheder med det nødvendige miljø, ressourcer og kritisk masse til at føre ideerne gennem deres pipeline. Få forskere opnår det privilegium at se deres egne opdagelser blive til gavn for patienter eller ligefrem opnå blockbusterstatus (dvs. nå et årligt salgsniveau på over 1 mia. dollars) og virkelig gøre en forskel. Men spændingen ved, at det kunne ske, er altid til stede.

På det globale sundhedsmarked af i dag er det bydende nødvendigt kun at fokusere på de områder, hvor man kan være førende. At være førende på markedet handler om både kompetencer og størrelse. Novo Nordisk har en god position inden for biopharmaceuticals: Vi står stærkt i markedet for behandling af medfødt hæmofili med antistofreaktioner samt i markederne for væksthormon og hormonpræparater (HRT).

Novo Nordisk er ved at opbygge en biopharmaceuticalsforretning ved at finde nye indikationer for eksisterende lægemidler og ved at oparbejde et sortiment af produkter efter samme fremgangsmåde, som har gjort virksomheden førende inden for diabetesbehandling. Fra den position, som vi har opnået inden for hæmofili, væksthormon og hormonpræparater, vil vi udforske andre terapiområder, hvor vi kan gøre brug af virksomhedens kernekompetencer inden for proteinteknologi og avancerede doseringssystemer. Opbygning af en tilstedeværelse inden for onkologi og inflammationssygdomme er en strategisk investering i nogle områder, hvor der er et klart, udækket medicinsk behov, og hvor vi kan bygge videre på vores kernekompetencer.

Innovation gennem partnerskaber

Partnerskaber, både projektrelaterede og længerevarende engagementer, er en måde at bygge bro over mangler inden for områder, hvor Novo Nordisk ser nye forretningsmuligheder. Kontraktforskning, fælles finansiering af studier og aftaler om indlicensiering stimulerer en deling af læring og viden og bidrager til innovation til gavn for patienter.

Vi forfølger muligheder, der ser medicinsk og kommercielt levedygtige ud. Samtidig holder vi et strategisk øje med passende produktkandidater, som er opdaget af andre, og vi søger partnerskaber, som kan bringe disse kandidater på markedet.

Iværksættertilgangen kræver større risikovillighed og en skarp dømmekraft, hvad angår beslutninger om 'go eller no go'. 'Ikke opfundet her' må ikke være en barriere for opfyldelse af medicinske behov. Ledere i Novo Nordisk opfordres til at stimulere et miljø af gensidig læring. Ledernes perspektiv bør være bredt; at være førende inden for bioteknologi kræver nemlig et globalt syn. Og det kræver tålmodighed at vente på den endelige belønning.





På forskningscenteret Novo Nordisk Park i Måløv arbejder 843 forskere på innovative løsninger inden for diabetes, kritiske blødninger, onkologi og inflammations sygdomme samt væksthormon.

Vi har sat turbo på porteføljen af produktkandidater inden for onkologi og inflammation. Vi forventer, at de fleste af de stoffer, vi har udvalgt, vil være i klinikken inden for dette årti.

Terje Kalland
Direktør
Biopharmaceuticals Research Unit



Biopharmaceuticals – et overblik

Tretten kliniske udviklingsprojekter med biofarmaceutiske produkter er undervejs.

Verdens næststørste leverandør af væksthormon.

Et studie af en helt ny væksthormon-indikation, voksne patienter i kronisk dialyse, er i fase 2.

Lavdosisudgave af Activella™ godkendt af FDA.

Partnerskaber inden for onkologi og inflammation er vokset fra et til fire.

biopharmaceuticals: porteføljen udvides

Nogle molekyler har et potentiale, som kan opbygge en forretning. Med udgangspunkt i det aktive stof i NovoSeven®, rekombinant faktor VIIa (rFVIIa), er Novo Nordisk i gang med at udvide sin forretning inden for hæmostase (blødningsbehandling). Nye NovoSeven® formuleringer er i virksomhedens pipeline sammen med næstgenerationsversioner af rFVIIa. Med NovoSeven® har virksomheden mulighed for at opnå en førende position inden for hæmofili (blødersygdom) og samtidig fortsætte sin pionerindsats inden for kritiske blødninger. "Vores strategi er at udbygge vores biopharmaceuticalsforretning efter samme fuldsortimentsmodel, som vi gennem årene har opbygget omkring et andet værdifuldt molekyle, nemlig insulin," forklarer Mads Krosgaard Thomsen, koncerndirektør for forskning og udvikling.

I oktober 2006 blev NovoSeven® godkendt af de amerikanske sundhedsmyndigheder (FDA) til brug i USA mod erhvervet hæmofili, en sjælden og i nogle tilfælde dødelig sygdom. Hermed blev salgspotentialet for denne indikation udvidet til også at omfatte USA. Produktet er i forvejen godkendt til sygdommen i Europa og Japan.

Udnyttelse af NovoSeven® potentialet

Konkurrencen er lige så stærk inden for hæmofili som andre steder. Brugen af plasmabaserede produkter til behandling af blødere med inhibitorer (antistofreaktion) er stadig udbredt. NovoSeven® er et hurtigt og effektivt alternativ og er ikke plasmabaseret, hvilket forbedrer den generelle sikkerhedsprofil. Et andet konkurrencemoment handler om pris, og sundhedsøkonomiske studier bliver derfor vigtigere og vigtigere som beslutningsredskab for betalere. Novo Nordisk ser en mulighed for at øge markedsandelen ved en mere udbredt markedsføring af NovoSeven® som førstevalgsbehandling.

Et grundigt kendskab til markedet er nøglen til at opbygge en succesrig hæmofiliforretning. Ved at tilføje nye indikationer og nye ver-

sioner af NovoSeven® til produktsortimentet vil Novo Nordisk dække kundernes behov endnu bedre. Fremtiden rummer f.eks. muligheden for at mindske eller måske helt undgå ukontrollerede blødningsepisoder hos bløderpatienter med antistofreaktion.

I udviklingsarbejdet har Novo Nordisk givet høj prioritet til en fornyelse af hæmostaseporteføljen med nye, patentbeskyttede molekyler, der rummer yderligere fordele for patienterne. Et eksempel er en forbedret næstgenerationsfaktor VII-analog, kendt som NN1731. Den nye rekombinante version vil efterligne den normale blodstørkningsproces endnu bedre end det oprindelige rFVIIa-molekyle.

Vokser stærkt

I det biofarmaceutiske segment er det væksthormon, der har vist den største vækst i 2006. På kun seks år har Novo Nordisk på effektiv vis placeret sig på det amerikanske marked, som er verdens største for væksthormon. Markedsandelen er steget støt og er nu 13%. På verdensplan har en konstant opadstigende salgskurve forankret Novo Nordisks stilling som verdens næststørste spiller med en markedsandel på ca. 22% i november 2006, baseret på sidste års salg. Målet er at blive nummer ét, og strategien for at nå dertil handler om forbedret brugervenlighed og effektivitet samt udforskning af nye indikationer. Ambitionen næres af det flydende Norditropin® produkt samt engangspennen NordiFlex®, hvis brugervenlighed i høj grad har styrket salget.

Fra udviklingsarbejdet er der i 2006 bl.a. præsenteret fase 2-data fra en helt ny Norditropin® indikation rettet mod et stort, udækket medicinsk behov hos voksne patienter i kronisk dialysebehandling (APCD). Typisk for denne patientgruppe er en øget sygelighed og en dødelighed på ca. 20% om året. Indtil videre ser det ud til, at væksthormon kan forbedre denne prognose. Fase 3-udvikling ventes påbegyndt medio 2007.

Nye HRT-produkter

Receptudskrivning og salg af hormonpræparater (HRT), herunder også Novo Nordisks produkter, gik i stå efter offentliggørelsen af resultaterne fra Women's Health Initiative i 2003. Novo Nordisks holdning er, at HRT bør anvendes i den lavest mulige effektive dosis i kor-



Nagisa Kishimoto, der bor i Japan, er blevet behandlet med væksthormon (til venstre).

Helen Farrelly fra Irland har haft gavn af hormonpræparater (til højre).

IL-21-molekylet (nedenfor).



test mulig tid afpasset efter behandlingsmål og risici hos den enkelte kvinde. For at imødekomme patientbehov er virksomheden ved at udvide sit eksisterende sortiment af HRT-produkter med lavdosisversioner af Activella™ godkendt af FDA i 2006 og Vagifem®, nu i sen fase 3-udvikling.

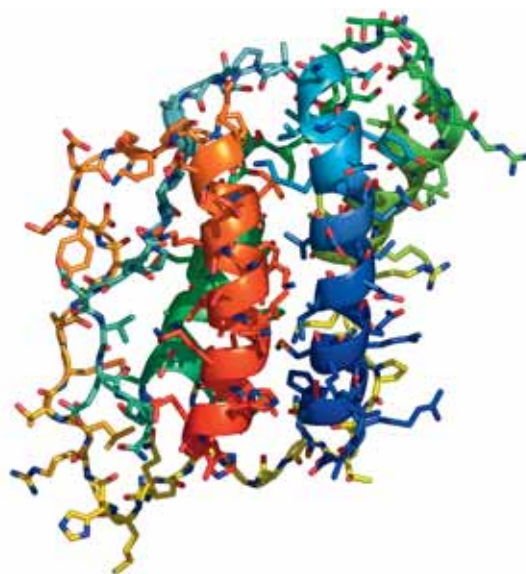
Opbygning af kapacitet inden for immunterapi

For få år siden meddelte Novo Nordisk sin intention om at opbygge en tilstedeværelse inden for inflammation og onkologi. "På det tidspunkt havde vi bare ét stof i vores pipeline, nemlig IL-21. Men vi har sat os nogle ret ambitiøse mål," siger Terje Kalland, direktør for Biopharmaceuticals Research Unit. Arbejdet er stadig i sin vorden, men han er tilfreds med udviklingen. Det går efter planen med et mål om at have endnu flere kandidater fra disse områder i den kliniske pipeline i 2008.

Strategien handler for det første om at bruge og udvikle virksomhedens allerede eksisterende kendskab til proteiner og autoimmune sygdomme. Dernæst handler det om at positionere Novo Nordisk som den foretrukne biotekpartner for virksomheder med komplekse færdigheder, eksempelvis for at opnå en kritisk masse af produktkandidater inden for kræftbehandling.

På blot et år er antallet af forskningspartnerskaber inden for onkologi og inflammation øget fra et til fire, og kliniske studier er i gang med to produktkandidater. Den ene er IL-21, indicenseret fra ZymoGenetics, Inc. Stoffet er i fase 2a-udvikling til behandling af hudkræft og nyrekræft, og det er i fase 1 for behandling af kræftsygdommen non-Hodgkin-lymfom. Det andet stof er anti-KIR, indicenseret fra Innate Pharma. Anti-KIR er et fuldt humant monoklonalt antistof af typen IgG4. Novo Nordisk har fået myndighedernes godkendelse til at påbegynde et fase 1-studie, som skal vurdere sikkerheden af anti-KIR hos patienter med akut myeloid leukæmi.

Inden for inflammation omfatter det prækliniske arbejde bl.a. studier, der retter sig mod leddegigt, psoriasis, atopisk dermatitis (eksem) og SLE, en autoimmun sygdom, der angriber kroppens led, nyrer, hjerte, lunger og hjerne.



Succeserne bærer dig gennem

Man skal være en helt speciel type for at arbejde med forskning og udvikling. Man skal naturligvis være iderig, men må også kunne leve med, at kun en brøkdel af ens ideer – eller andres – nogensinde når hele vejen ud på markedet.

Som leder af Biopharmaceuticals Research Unit prøver Terje Kalland at fremme denne særlige tankemåde ved at lykønske sine folk, når deres projekter slår fejl.

"Ikke fordi jeg glæder mig over det, men det glæder mig at se fremdriften og engagementet, som de lægger i projektet. Og jeg beder dem venligst fortsætte med at løbe risikoen for at begå fejl," siger han. "Du kan belønne folk, der aldrig laver fejl, for deres solide indsats. Men innovation handler om at være risikovillig."

Men alligevel – hvordan kan man forberede sig på at løbe så stor en risiko?

"Jeg har været med til at bringe to produkter på markedet, og denne søde smag af succes er fuldstændig dominerende. Det driver dig frem. Antallet af projekter, der ikke bliver til noget, er overvældende. Fiasko er en del af dagligdagen. Hvis der ingen fordel er for patienten, eller hvis der er blot den mindste risiko for større, uhensigtsmæssige bivirkninger, må projektet droppes. Men succeserne bærer dig gennem."



NovoSeven® – et overblik

Salget af NovoSeven® steg med 11% til 5.635 mio. kr.

NovoSeven® godkendt i USA til brug ved erhvervet hæmofili.

Rekruttering af patienter afsluttet til fase 3-studie af NovoSeven® til behandling af hjerneblødninger (ICH).

Fase 1-studier afsluttet for stoffet NN1731, en forbedret rFVIIa-analog.

nye lovende muligheder ved hæmofili

En effektiv behandling af hæmofili (blødersygdom) med NovoSeven® er udgangspunktet for Novo Nordisks strategi, som skal udvikle forretningen og vinde en global førerposition inden for hæmostase (blødningsbehandling). Forskning i anvendelsen af NovoSeven® både inden for og uden for hæmofili har åbnet nye muligheder og er en hovedprioritet. Produktet er i dag godkendt til behandling af blødere med antistofreaktion i EU, USA og Japan samt i visse markeder i Mellemøsten, Afrika, Asien og Sydamerika.

Virksomheden har investeret i forskning inden for flere mulige indikationer, alle med et væsentligt medicinsk og kommercielt potentiale. Resultaterne fra disse studier ventes med spænding. Novo Nordisk forventer at afslutte et fase 3-studie med NovoSeven® mod hjerneblødning ved udgangen af første kvartal af 2007; en ansøgning om produktgodkendelse ventes indsendt medio 2007 i EU og USA.

Samtidig fokuseres der på den eksisterende hæmofiliforretning. De primære NovoSeven® patenter udløber i november 2010 (i USA) og februar 2011 (i EU). Novo Nordisk har givet høj prioritet til en fornyelse af hæmostaseporteføljen med nye, patentbeskyttede molekyler. Det gælder blandt andet udvikling af en varmestabil udgave af NovoSeven® samt studier af NovoSeven® anvendt forebyggende mod blødninger hos blødere med antistofreaktion.

Udækkede medicinske behov inden for hæmofili

En varmestabil udgave af NovoSeven®, der ikke nødvendigvis skal opbevares på køl, ville f.eks. gøre det muligt for en ung bløderpatient med antistofreaktion at have NovoSeven® udstyr med sig, klar til hurtig brug i tilfælde af blødningsepisoder. En hurtig indsats mod blød-

ninger er livsvigtig. Forsinkelser kan forårsage invaliderende ledska-

der. En ansøgning om produktgodkendelse ventes klar medio 2007. Forebyggelse af blødninger er specielt gavnligt for unge, typisk teenagere og unge først i 20'erne, som dermed får mulighed for at deltage i aktiviteter i skolen, i sportsklubber og med vennerne. Det har også betydning for udsigten til et liv uden komplikationer, eftersom der er lave risiko for blødningsepisoder med efterfølgende risiko for ledska-

der. Den korte periode, hvori NovoSeven® er aktiv i kroppen, blev tidligere anset som en barriere mod at bruge det til langtidsforebyggelse. Fase 2-studier har dog vist opmuntrende muligheder for NovoSeven®, og et fase 3-studie er nu undervejs.

Pipelinenyheder

Endnu et højt prioriteret projekt er udviklingen af en analog af NovoSeven®, NN1731, der muligvis kan bruges til nye, fremtidige indikationer; projektet er på vej mod fase 2. Der er tale om en genmodificeret version af NovoSeven® molekylet med hurtigere og kraftigere virkning, der i højere grad vil kunne efterligne normal blodstørkning. Opmuntrende prækliniske data tyder på, at NN1731 måske også vil kunne bruges i stedet for det nuværende NovoSeven® produkt ved en række indikationer. I 2006 afsluttede Novo Nordisk fase 1-studier rettet mod at forstærke blodstørkning alene på det sted, hvor blødningen sker.

En banebrydende indsats

Ud over hæmofili udfører Novo Nordisk banebrydende forskning inden for andre akutte, kritiske blødninger, f.eks. hjerneblødning samt blødninger ved traume og hjertekirurgi. Alle repræsenterer udækkede medicinske behov og kommercielle muligheder for værdiskabelse for virksomheden.

Resultaterne fra det igangværende fase 3-studie vedrørende hjerneblødning ventes i første kvartal af 2007 på grundlag af et vellykket fase 2-studie. I alt har 1.309 personer fra 25 lande på fem kontinenter deltaget i disse studier, som blev påbegyndt i 2001.

Vores indsats er rettet mod de store, udækkede medicinske behov hos bløderpatienter med antistofreaktion. Dette er udgangspunktet for, at vi til stadighed kan forsvare og udvide vores hæmostaseforretning.

Michael Shalmi
Projektchef
NovoSeven® Key Projects



Codey Huckstepp fra Australien har blødersygdom med antistofreaktion. (længst til venstre).

21. februar: Novo Nordisk fejrer åbningen af Novo Nordisk Research US, som er USA's første center for hæmostaseforskning inden for livstruende blødninger. (til højre).



Et studie med NovoSeven® inden for hjertekirurgi er nu i fase 2; resultaterne heraf ventes også i 2007.

Et studie af NovoSeven® mod blødninger i den øvre mave-tarm-kanal blev standset i oktober 2006, da behandlingsresultaterne ikke viste væsentlige fordele for patienterne. For tiden er den kliniske udvikling af NovoSeven® inden for to andre indikationer, traumatisk hjerneskade og rygsøjlekirurgi, sat på midlertidigt vågeblus efter fase 2. "Vi har behov for at fokusere og prioritere ressourcerne. Derfor udsætter vi beslutningen om, hvorvidt den kliniske udvikling inden for disse to indikationer skal fortsætte, indtil vi kender resultaterne fra studierne inden for hjerneblødning og hjertekirurgi," siger Mads Krosgaard Thomsen, koncerndirektør for forskning og udvikling.

Inden for den præoperative behandling af hjertepatienter har man påbegyndt fase 1-studier med det rekombinante faktor XIII-molekyle, der er indicenseret fra ZymoGenetics, Inc., som i mange år har været Novo Nordisks amerikanske biotekpartner.

Sundhedsøkonomiske studier

Sundhedssektoren fokuserer i stigende grad på pris- og tilskuds-diskussionen. Novo Nordisk har gennemført studier, som vurderer det farmakøkonomiske resultat af behandling med NovoSeven®.

Retten til behandling

Manglende adgang til behandling af hæmofili kan være en udfordring, specielt i udviklingslande, hvor sygdommen ikke er højt prioriteret. Patientorganisationen World Federation of Hemophilia skønner, at sygdommen berører omkring 400.000 mennesker i hele verden, og at kun 30% af disse modtager passende behandling.

For at imødekomme dette behov blev Novo Nordisk Haemophilia Foundation (NNHF) etableret i 2005. Organisationen står for projekter som f.eks. patientundervisning, uddannelse af sundhedspersonale og

etablering af faciliteter til diagnosticering. Finansieringen sker via bidrag fra Novo Nordisk, og arbejdet foregår i partnerskab med sundhedsmyndigheder, private organisationer og patientforeninger. Aktiviteterne i 2006 har fokuseret på kampagnen 'Retten til behandling'. Indsatsen blev dokumenteret på film i form af en række spændende personlige historier, som blev fortalt til Novo Nordisk-ansatte og eksterne interessenter.

"Vi har et socialt ansvar for at hjælpe de mennesker, uanset hvor de bor, hvis overlevelse og livskvalitet afhænger af den behandling, vores produkter kan give. For tiden støtter vi projekter i syv lande, og vi er ved at iværksætte projekter i endnu otte lande," siger Stephen Robinson, direktør for NNHF.



Debat om brug af NovoSeven® i krigszoner

I september 2006 bragte den britiske avis *The Guardian* en artikel, som stillede spørgsmålstegn ved militærets brug af NovoSeven® i forbindelse med kamprelateret traume, og som førte til mediedækning flere andre steder i verden.

Novo Nordisk har kendskab til, at NovoSeven® anvendes eksperimentelt af bl.a. militærkirurger i Irak, men virksomheden hverken promoverer eller opfordrer til brugen af NovoSeven® eller andre af dens produkter uden for de indikationer, som er godkendt af myndighederne.

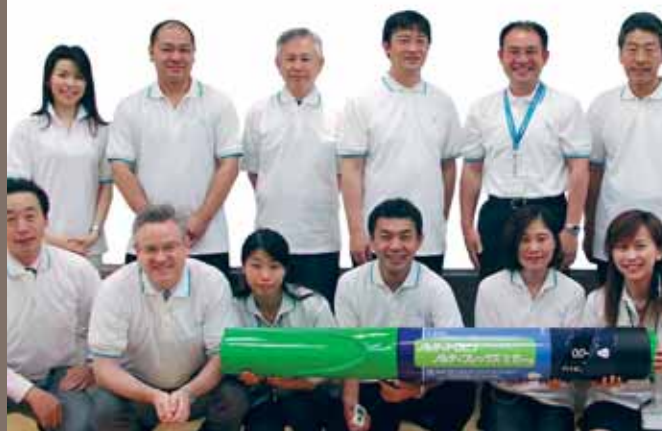
NovoSeven® er i fase 3-udvikling til traumer, der primært forårsages af trafik- og faldulykker. Virksomheden er imidlertid ikke i gang med studier omkring traumer i forbindelse med krig.

Væksthormon – et overblik

Solid nummer to-placering på verdensplan: markedsandel på ca. 22%.

Salget drevet af produkt og doseringssystem: Norditropin® og NordiFlex® pennen.

Fase 3-studie med mere end 2.000 voksne patienter i kronisk dialyse ventes påbegyndt i 2007.



7. juli: Norditropin® teamet fra hovedkvarteret og Japan fejrer lanceringen af det nye 15 mg-produkt.

vækst på flere måder

2006 var et exceptionelt år for væksthormonforretningen, især på grund af en stadig større markedsindtrængning, der giver næring til virksomhedens langsigtede ambition om at være globalt førende på markedet.

Tendensen understreges af en markedsandel i 2006 på 13% opgjort i værdi på det ekstremt konkurrenceprægede marked i USA, hvor Novo Nordisk har opbygget en tilstedeværelse siden 2000.

Det var også året, hvor virksomheden kunne præsentere opmuntrende fase 2-resultater fra et studie inden for en helt ny indikation: væksthormon til voksne patienter i kronisk dialyse. Denne behandling vil på længere sigt muligvis kunne redde liv og bidrage til forretningsvæksten. Fase 3 ventes at blive påbegyndt i 2007; det bliver Novo Nordisks hidtil største væksthormonstudie.

Hjælp til dialysepatienter

Det flydende væksthormon Norditropin® kan i fremtiden blive brugt til behandling af voksne patienter i kronisk dialyse. I dag er udsigten for dialysepatienter dystre. Til trods for den livreddende behandling, som de får for nyresvigt, er dødeligheden oppe på 20%. hvilket forbindes med underernæring, inflammation og andre komplikationer.

Ingen tilgængelig behandling har kunnet ændre dette. Væksthormon ser imidlertid ud til at forbedre prognosen. Fase 2-data viser bl.a., at patienter, der behandles med Norditropin®, oplever en væsentlig forøgelse af den fedtfrie kropsmasse i forhold til kropsvægt samt forhøjet serumalbumin. Begge disse biomarkører kædes sammen med forbedret mulighed for overlevelse.

Det skønnes, at 400.000 patienter i hele verden vil kunne få gavn af denne behandling.

Udforskning af nye indikationer er et vigtigt led i bestræbelserne på at udvide aktiviteterne inden for væksthormon. Herudover arbej-

des der på at optimere behandling og imødekomme patientbehov, f.eks. ønsket om færre injektioner og bedre doseringssystemer.

Produktpræference og troværdighed på markedet

Årets robuste salgstal kædes sammen med brugervenligheden af såvel produktet Norditropin® som engangspennen NordiFlex®. Tendensen er åbenbar i USA, hvor salgskurven har været stigende siden lanceringen af Norditropin® i 2000, understøttet af en dedikeret salgstyrke inden for væksthormon. Tendensen forstærkedes ved introduktionen af NordiFlex® i 2005.

Novo Nordisks synlighed i markedet i USA har endnu ikke nået samme niveau som andre steder i verden, men udviklingen er opmuntrende. Novo Nordisks ambition om at blive globalt førende på området er usvækket på trods af investorbekymringer om generisk konkurrence. Kåre Schultz, koncerndirektør for Operations, pointerer, at den nuværende salgsvækst er sket, på trods af at Norditropin®/NordiFlex® kombinationen blot er et ud af mange produkter på væksthormonmarkedet.

”Vi har skabt et nyt og brugervenligt produkt med nogle fordelagtige egenskaber, som har haft stor appel på markedet,” bemærker han.

Seniorforsker Anne-Marie Kappelgaard, Growth Hormone Scientific Marketing, peger på flere initiativer, som har bidraget til det samlede salgsbillede ved at øge Novo Nordisks troværdighed på markedet.

Blandt disse er virksomhedens kliniske aktiviteter i USA (doseringstudier med væksthormon), sponsoreringen af den amerikanske Judson van Wyk-pris for pædiatrisk endokrinologi og en vedvarende kamp mod misbrug af væksthormon i forbindelse med sport.

Virksomheden advarer stærkt mod brugen af væksthormon til andet end de godkendte indikationer. Der er intet videnskabeligt belæg for stoffets effekt som præstationsfremmende middel, og de langsigtede bivirkninger er ukendte og kan være alvorlige.

Novo Nordisk er den eneste lægemiddelproducent, som fortsat er med til at finansiere udvikling af prøver, der kan afsløre misbrug af væksthormon. Samarbejdspartnerne er bl.a. World Anti-Doping Agency, den Internationale Olympiske Komité, EU og de australske og japanske sportsvidenskabelige institutter.

novonordisk.com/annual-report Klik: what we do



Vi betragter vores doseringsplatform og parallelle tilgang som en vinderstrategi. De kan føre os langt med hensyn til brugervenlighed og forretningsvækst.

Kim Steengaard
Funktionschef
Device Innovation and Development

brugervenlighed: den lille forskel

Brugerne foretrækker doseringssystemer, der gør det nemt for dem at styre deres behandling. Med 20 års dokumentation omkring brugen af NovoPen® er der ført bevis for de fordele for brugerne, som Novo Nordisks doseringssystemer tilbyder. Også brugerne har med deres produktvalg beviset deres præference for engangssystemer.

Novo Nordisk vil fortsat lægge stor vægt på brugervenlighed og på at gøre en forskel for mennesker, der er afhængige af virksomhedens produkter. Det sker ikke kun ved at udvikle proteiner til sikker og effektiv behandling, men også ved at udvikle forbedrede systemer til dosering af proteiner.

Denne strategi er valgt for at øge brugervenligheden og dermed også gøre det nemmere for brugerne at opnå god kontrol. Hermed gør Novo Nordisk brug af sin unikke evne til at udvikle proteiner hele vejen fra laboratoriet til dosering.

Proteiner fra a til z

Novo Nordisk er verdensførende i at kombinere proteinforskning med udvikling af nye doseringssystemer. Siden det banebrydende NovoPen® system blev introduceret i 1985, har Novo Nordisk udviklet mere end 20 injektionssystemer. Virksomheden har herigennem fået stor erfaring i at levere sikre produkter baseret på en solid forståelse af brugernes behov. Med udgangspunkt i denne viden er den nuværende udvikling fokuseret på en endnu bedre driftssikkerhed.

At skabe brugervenlige doseringssystemer kræver en kombination af proteinindsigt og forståelse af brugerens situation. Ved at tage højde for dette fra begyndelsen kan proteinet udvikles optimalt, også med hensyn til brugervenlig dosering. Derfor sker udviklingen af proteiner og doseringssystemer parallelt hos Novo Nordisk.

Der findes en stor mængde dokumentation for, at dette gavner brugerne af Novo Nordisks systemer til insulinindosering. Patienterne

Søren Lilleøre fra Danmark har type 1-diabetes. Diabetes sætter ikke begrænsninger for hans fysiske aktivitet, og at bruge insulinpenne til sine injektioner giver ham den mest fleksible løsning for at leve et aktivt liv.



oplever doseringen som lettere, hurtigere og mere brugervenlig. Virksomhedens diskrete systemer fremmer også efterlevelsen af en intensiv insulinbehandling, understøtter en fleksibel livsstil og minimerer smerten ved injektion.

Voksende markedsandele

Brugervenlighed betyder noget for patienterne. Det betyder også, at markedsandelen for Novo Nordisk vokser.

Novo Nordisks markedsindtrængning for insulin solgt i pensystemer vokser. I den industrialiserede verden bliver ca. 60% af al insulin solgt i eller til et pensystem. Novo Nordisk har en andel på 60% af dette markedssegment. Engangspennen FlexPen®, som blev lanceret i 2001, blev i 2006 verdens mest solgte system.

Salget af væksthormonet Norditropin® drives også primært af engangssystemet NordiFlex®, som blev lanceret i 2003. Som en yderligere forbedring af produktet blev NordiFlex PenMate® lanceret i 2006. Dette nye tilbehør forenkler injektionen ved at gemme nålen og sørge for, at den indføres automatisk.

En vinderstrategi

Novo Nordisks strategi er at udvide sin position inden for proteindosering parallelt med en fortsat udvikling af terapeutiske proteiner inden for diabetes og væksthormon. "Vi har en tredelt tilgang til vores pipeline inden for systemer," siger funktionschef Kim Steengaard, Device Innovation and Development.

For det første er en række innovative efterfølgere til det nuværende produktsortiment på vej. Det gør det muligt for Novo Nordisk hurtigt at tilpasse sig nye brugerpræferencer eller markedsdynamikker og opretholde sin markedsposition.

Der næst forskes der i nye former for proteindosering for derved at øge brugervenligheden.

Endelig satser Novo Nordisk på at udnytte sine velkendte kompetencer inden for insulin- og væksthormondosering til gavn for andre terapiområder.

novonordisk.com Klik: diabetes care

En udfordrende arbejdsplads

et job her er aldrig bare et job

Det er afgørende for Novo Nordisks langsigtede resultater, at vi fremstår som en attraktiv og udfordrende arbejdsplads. Med en vækst i antallet af ansatte på 72% på bare seks år er det vigtigt at fokusere på værdier og vision og på Novo Nordisk Way of Management. Kulturen må være stærk nok til at optage nye medlemmer, fremme mangfoldigheden og tilpasse sig det, som nye medarbejdere måtte bringe til holdet.

Der er mangel på den slags talent, som kan yde fremragende præstationer i en specialiseret lægemiddelforretning; derfor er det afgørende at kunne tiltrække og fastholde sådanne medarbejdere. Globaliseringen sætter vilkårene: Vi må søge talenter over hele verden. Virksomheden må demonstrere brandets værdi og et godt omdømme, både lokalt og internationalt. Arbejdspladsen må fremstå som attraktiv. Kvalitet og ånden på arbejdspladsen er lige så vigtige som lønnen.

Adskillige studier viser vigtigheden af, at personlige værdier stemmer overens med virksomhedens. Det er meget mere attraktivt at arbejde for en virksomhed, som viser social ansvarlighed og tager aktivt del i det globale og lokale samfund. Det er derfor, Novo Nordisk konsekvent ligger i toppen som den foretrukne, fremtidige arbejdsplads i undersøgelser blandt dimittender i Danmark og de øvrige nordiske lande. Også i USA og Kina har Novo Nordisk opnået et omdømme som en arbejdsplads med en helt særlig kultur, og i takt med virksomhedens stigende globalisering får denne parameter større og større betydning.

Engagerende kultur

Novo Nordisk Way of Management er grundlaget for en engagerende kultur, som igen er drivkraften for medarbejdernes indsats og loyalitet. Der er tre succeskriterier: Når medarbejderne forstår sammenhængen mellem deres arbejde og virksomhedens mål; når de ser, hvordan de bidrager til virksomhedens succes; og når de opfatter organisationen som pålidelig og troværdig.

Derfor har vi sat fastholdelse af en engagerende kultur og personligt lederskab højt på dagsordenen. Virksomhedskulturen skal styrkes med ledere, der er sig selv, som kan træde i karakter og få det bedste frem i andre ved at dyrke deres individuelle styrker.

Livslang læring er mere end et mantra; det er et krav til alle. Lederne må fremstå som eksempler på den lærende kultur og en ansvarlig måde at drive forretning på. De må være opmærksomme over for nye udfordringer og være parate til forandring.

Novo Nordisk gør en indsats for at finde ledere, som kan føre virksomheden gennem dens internationale ekspansion.

Global rækkevidde og lokal tilstedeværelse kræver globaliserede løsninger og systemer, der let kan fungere på tværs af funktioner. Lederudviklingsprogrammer tager folk væk fra deres vante omgivelser og sætter dem i stand til at opbygge netværk i organisationen; det fremmer også erfaringsudvekslingen og hjælper dem til at forstå forbindelsen mellem det, der sker lokalt, og virksomhedens overordnede mål. Allervigtigst er, at disse programmer får dem til at se helheden.





En gruppe medarbejdere fra Device Manufacturing laver pausegymnastik på fabrikken i Hillerød.



6. juli: Hansruedi Stahel organiserede campD, en diabeteslejr for 650 unge. Indsatsen resulterede i, at Novo Nordisk Tyskland vandt årets TakeAction!-pris (til venstre).

28. august: I København deltog 3.000 Novo Nordisk-løbere i DHL-stafetten, Europas største motionsløb (til højre).

14. november: Novo Nordisk-medarbejdere i Korea samlede ind til fordel for diabetikere i udviklingslande på Verdensdiabetesdagen (yderst til højre).



medarbejdere skaber engagement på jobbet

Engagement på jobbet kræver, at man ved, hvad der forventes af én, at man har ansvar og indflydelse, føler sig værdsat og i stand til at yde sit bedste. I en engagerende kultur har medarbejderne et stærkt rationelt og emotionelt engagement i deres job, chef, kolleger og virksomheden.

Dette er filosofien, som driver præstationerne hos Novo Nordisk. Der er en stærk kultur af personligt engagement i at opnå virksomhedens mål. Fortsat succes kræver, at hele organisationen deler de samme værdier og formål. People-strategien understøtter værdierne og sigter på fortsat konkurrencedygtighed på markedet. To udfordringer har særlig prioritet: globalisering og talentudvikling.

”Globalisering sætter to kræfter i gang. Vi må styrke en holdning, som går på tværs af grænser, og støtte op om Novo Nordisk Way of Management i en tid med stor global ekspansion. Vi må samtidig demonstrere lokal tilstedeværelse og tilpasningsevne i forskellige miljøer,” siger Lars Christian Lassen, direktør for Corporate People & Organisation.

En fælles mission

De gode resultater skabes bl.a. ved at have en fælles mission og en følelse af samhørighed blandt kolleger og ledere gennem fælles arbejdsstandarder og anerkendelse for veludført arbejde.

I erkendelse af dette har Novo Nordisk udviklet en strategi, som skal understøtte en engagerende kultur, der giver plads for det personlige engagement og fremmer resultater. For at måle dette er en række spørgsmål bygget ind i eVoice, den årlige klimaundersøgelse blandt medarbejderne. Fra 2007 indføres et nyt indeks, og resultaterne rapporteres i Balanced Scorecard.

Resultaterne fra eVoice bekræfter konsekvent, at Novo Nordisks medarbejdere i den grad støtter virksomhedens værdier og princippet om den tredobbelte bundlinje.

”Novo Nordisk er medarbejderne, og hver eneste bidrager til at gøre Novo Nordisk til en ganske særlig virksomhed. Det mærker de,

der søger arbejde hos os. Folk på tværs af funktioner og grænser har taget changing diabetes-konceptet til sig, og det bliver et af de aktiver, vi fremhæver, når vi skal tiltrække nye talenter,” siger Lars Christian Lassen.

Globale og smidige systemer

Novo Nordisk anser en aflønning baseret på retfærdige og globalt ensartede standarder som et vigtigt element i at tiltrække, engagere og fastholde de dygtigste medarbejdere i hele verden.

Ved slutningen af 2006 var en række ensartede principper for jobklassificering på plads for alle topledere og seniorspecialister. En ny aflønningsstrategi blev sat i gang i 2006, og der skete en fortsat udrydning af et internationalt evalueringssystem, der kæder den enkelte mål sammen med virksomhedens Balanced Scorecard. Tilsammen skaber disse systemer en klarere sammenhæng mellem job, præstation og konkurrencedygtig aflønning.

I 2006 prioriterede Novo Nordisk en række initiativer for at fremme mobiliteten på tværs af funktioner og grænser. Det skal imødekomme forretningens behov og indgå i individuelle udviklingsplaner. De nye, globale systemer gør det lettere at tage imod korttidsudstationeringer, job-bytte og 2–3-årige udstationeringer.

En ny *Arbejds miljømanual* er indført for bedre at kunne håndtere sikkerhedsspørgsmål blandt det voksende antal medarbejdere, som arbejder på produktionssites uden for Danmark. Den beskriver roller og ansvar i forhold til et sundt og sikkert arbejdsmiljø. Den bygger på veletablerede standarder fra den danske del af organisationen.

Mangfoldighed på jobbet

”For at sikre konkurrencedygtigheden har vi brug for en international arbejdsstyrke og en multikulturel tankegang. At sikre mangfoldigheden i organisationen er et udtryk for vores sociale ansvar for at være en rummelig arbejdsplads, men det gør det også muligt for os at drive en bedre forretning. Vi betjener kunder i hele verden. For virkelig at kunne forstå deres behov må vores arbejdsplads afspejle denne mangfoldighed,” siger seniorspecialist Ove Munk Ovesen, Global Talent Development. Initiativer på dette område omfatter bl.a. fokus på kvinder i ledelse, integration af etniske minoriteter i Danmark samt udviklings- og mentorprogrammer.

Lederudvikling

Lighthouse-programmet:
48 nuværende deltagere

Spotlight-programmet:
284 deltagere til juni 2007

Greenhouse-programmet:
167 nuværende medlemmer

Program for nye ledere:
Ca. 200 deltagere årligt



Lighthouse-programmet frem-skynder udviklingen af talentfulde seniorledere. Programmet strækker sig over to år, og et af hovedelementerne er en rejse til et ukendt miljø. Kina var destinationen i 2006; rejsen omfattede bl.a. en overnatning på Den kinesiske Mur.

læring og lederskab

Efterhånden som Novo Nordisk udvider sin globale rækkevidde, bliver det vigtigere at have de rigtige ledere. De skal ikke blot levere forretningsresultater, men også understøtte værdierne i Novo Nordisk Way of Management og sikre, at deres medarbejdere efterlever værdierne og ledelsesprincipperne. Lige så vigtigt er det, at de hele tiden nærer og fornyer virksomhedens kultur, som er det kit, der binder organisationen sammen.

En af de allerstørste udfordringer i forbindelse med Novo Nordisks fortsatte vækst er at sikre lederskab på alle niveauer. Denne udfordring imødekommes på to måder. Internt kræver det en solid udvælgelse af talenter og en stærk kæde af ledere, som er klar til at bevæge sig opad eller påtage sig nye stillinger. Eksternt må virksomheden opbygge og vedligeholde et stærkt brand som førende på sit område for derved at kunne tiltrække talentfulde medarbejdere overalt, hvor Novo Nordisk driver forretning.

Personligt lederskab

'At leve værdierne' er en af Novo Nordisks 10 globale ledelseskompeter og er et mål for resultater. I et konkurrencebetonet miljø kan en vinderkultur skabe resultater, men succesen vil ikke være bæredygtig, hvis det foregår på bekostning af medarbejdernes udvikling og uden samtidig at sikre en god balance mellem arbejds- og privatliv.

Lederskab kræver mere end evnen til at sætte forretningsmål og fordele ressourcerne. Lederskab handler mere om holdninger end om teknik. Derfor sætter Corporate People & Organisation nu fokus på personligt lederskab – evnen til at sætte et eksempel, som hjælper andre til at opnå resultater og udvikle deres potentiale.

Palle Thorsen, direktør for Novo Nordisk Delivery Technologies, Inc. i Californien, er en af 20 Novo Nordisk-ledere, som deltog i virksomhedens første Spotlight-program – et kursus, der specifikt fokuserer på personligt lederskab. For ham begynder det hele med at erkende egne styrker og svagheder.

"Lederskab handler ikke om at lære instrukser og retningslinjer

udenad, men om at kende og at være sig selv," siger han. "På den måde udvikler man en troværdig og personlig lederstil, som kan inspirere andre. At have en leder, som man kan respektere og tro på, har en stor andel i, at man som ansat har lyst til at yde sit bedste."

Til juni 2007 vil alle funktionschefer og datterselskabsledere – i alt 284 ved udgangen af 2006 – have været igennem kurset, som varer fire dage.

Fart på uddannelser

Virksomhedens stærke vækst har øget behovet for at uddanne nye ledere i hele verden. Kernen i samtlige kurser er Novo Nordisk Way of Management, og hvordan den kan bruges i praksis. Alle nye ledere gennemgår obligatorisk lederuddannelse efter deres udnævnelse.

Blandt andre initiativer er Greenhouse-programmet for unge ledere, Lighthouse-programmet for seniorledere og et planlagt program for medlemmer af det øverste ledelseslag, Senior Management Board.

"Effektiv lederudvikling handler om 'learning by doing' ved at træne forskellige færdigheder såsom coaching, at give feedback og uddelegering. Derfor fokuserer vores programmer på praksis frem for teori," siger Bård Grande, funktionschef, Global Talent Development.

Udvikling for alle

Novo Nordisk satser på at tilbyde læring og udvikling for alle medarbejdere.

Mens antallet af industriarbejdere i Novo Nordisk fortsætter med at vokse uden for Danmark, er ca. 4.000 danske operatører i gang med et omfattende uddannelsesprogram. Det drejer sig om alt fra pc-kendskab til principperne og tankegangen bag cLEAN® produktion.

I 2006 blev repræsentanter for ledelsen og danske fagforeninger enige om et ambitiøst program, som tillader operatører at lære opgaver, der hidtil har været udført af faglærte håndværkere. Dette kan f.eks. reducere spildtid i tilfælde af maskinproblemer.

"Øget produktivitet er forudsætningen for, at vi kan forblive konkurrencedygtige. Samtidig har vi et ansvar for at opgradere færdighederne hos vores folk i Danmark, så de også kan være konkurrencedygtige på fremtidens globaliserede arbejdsplads," siger Per Valstorp, direktør for Product Supply.

novonordisk.com/annual-report Klik: [how we perform/workplace quality](#)



Vibeke Burchard og Jens Frederik Studstrup har fået til opgave at forstå implementeringen af Novo Nordisks klimastrategi. Deres første mission var at identificere potentielle energibesparelser, som kan være med til at reducere CO₂-emissioner.



Værdier i praksis

vores værdier afspejles i vores handlinger

I 1992, da Novo Nordisk sammen med andre førende virksomheder deltog i FN's miljøtopmøde i Rio de Janeiro, var hovedemnerne beskyttelse af miljøet og grænser for vækst. Denne begivenhed fik på effektiv vis sat bæredygtig udvikling på dagsordenen, og i kølvandet begyndte myndighederne at stille større krav til industrien om at mindske sine miljøpåvirkninger.

I dag, 15 år senere, har debatten fået nyt liv, ikke mindst som resultat af klimaforandringernes udfordringer. Og dagsordenen for bæredygtighed udvikler sig fortsat. Voksende social og økonomisk ulighed samt følgerne af globalisering er de tendenser, som i dag kræver handling fra industrien. Virksomheder med global rækkevidde kan påvirke den økonomiske udvikling og har en forpligtelse til at bidrage til balanceret vækst. En særlig udfordring ligger i at udforme og opgradere bæredygtige initiativer, som kan tilføre langsigtet værdi til forretningen og samfundet.

For Novo Nordisk er det at være en ansvarlig virksomhed både et grundlag for innovation og en effektiv måde at begrænse risici. Et eksempel er vores respons på klimaforandringen; den demonstrerer Novo Nordisks lederskab som miljøansvarlig virksomhed. Vi udforsker konstant mulighederne for at skabe forretningsmæssig værdi gennem initiativer, der mindsker miljømæssige påvirkninger. Ofte er der en klar forretningsmæssig fordel, hvis man ser på den langsigtede indtjeningsmulighed frem for den kortvarige profit.

Et svar på industriens udfordringer

Gennem årene er Novo Nordisks tilgang til bæredygtighed blevet udviklet i takt med, at vi lærer og forstår. Vi arbejder med trendspotting og identificerer herigennem de emner, vi må forholde os til. Dernæst indledes en ekstern vurdering og dialog med interessenter, og næste skridt er at integrere det i ledelsen. Efterhånden som den proces mognes, bliver strategien revideret for at sikre kontinuerlige forbedringer.

Lægemiddelindustrien står over for en række udfordringer. Det er ikke nok at kunne dokumentere patientsikkerhed og høje kvalitetsstandarder; industrien må også have etiske forretningsmetoder. Det vil bl.a. sige en klar holdning imod bestikkelse og korruption, globale standarder gennem hele værdikæden og gennemsigtige forretningsprocesser, lige fra forskningsprioriteter til det, der gøres for at søge politisk indflydelse.

En værdidrevet tilgang til forretningen er en rettesnor for beslutningsprocessen i hele virksomheden, herunder vores forpligtelse over for FN's Global Compact og til at rapportere om fremskridt.

Værdier må omsættes i praksis, og alle i Novo Nordisk må holde sig dette for øje. Vi må tilpasse os forskellige kulturelle og sociale miljøer, men samtidig holde en fast kurs. Dagligdagen i virksomheden vil altid rumme dilemmaer, og svarene vil ikke altid være indlysende. Her har især ledelsen en opgave som rollemodel og som den, der gør medarbejderne i stand til at træffe de rigtige beslutninger. Budskabet er klart: Vi konkurrerer for at vinde, men ikke for enhver pris.

træning i forretningsetik tager fat om dilemmaer

Novo Nordisk-medarbejdere tager etiske standarder med på arbejde hver dag. At drive forretning globalt indebærer mange udfordringer, navnlig når man arbejder i anderledes kulturer med vidt forskellige opfattelser af, hvad der er passende forretningsadfærd. Presset i et konkurrencebetonet marked gør det endnu mere komplekst – og vigtigt – at træffe de rigtige beslutninger. Torben Skindballe, der er chef for Regional Office Near East, ved det af erfaring. "Det er vigtigt at forstå og respektere skik og brug i de lande, hvor vi arbejder. For eksempel er det i mange kulturer vigtigt at give gaver, og vi må jo vise respekt for vores samarbejdspartnere. Samtidig må vi aldrig gå på kompromis med den personlige integritet og de principper, som er grundlaget for Novo Nordisks måde at drive forretning på. Det gør det endnu vigtigere for os at have en klar politik for forretningsetik, ikke kun hvad angår de mennesker, der arbejder i Novo Nordisk, men også hvad angår alle vores samarbejdspartnere," siger han.

God forretningsetik handler om værdier og integritet, og også om at efterleve lovgivningen og begrænse risici. Ved at vælge en proaktiv tilgang viser der sig også muligheder i form af øget tillid til virksomheden og bedre relationer med kunder og andre vigtige interessenter.

Se eksempler fra den nuværende risikoprofil omkring etisk markedsføring på s. 110–111.

Til prøve i etik

Hvornår er en gave passende? Ville gaven få en anden til at opføre sig ukorrekt og give Novo Nordisk-medarbejdere en uretmæssig forretningsfordel? Ville beslutningen betragtes som fair? Disse spørgsmål illustrerer nogle af de dilemmaer, man kan stå over for i arbejds-situationer.

Novo Nordisks program for forretningsetik indbefatter overholdelse af gældende lovgivning og giver retningslinjer for, hvordan den enkelte afgør, hvad der er det rigtige at gøre. Politikken for forretningsetik sætter rammerne og fastslår, at bestikkelse og korrupsion er uacceptabelt. Den understøttes af tre procedurer for etisk forretningsmæssig adfærd, produktmarkedsføring og indgåelse af kontrakter med agenter og andre tredjeparter.

Novo Nordisks administrerende direktør Lars Rebién Sørensen deltog sammen med virksomhedens koncerndirektører og øvrige direktører i en træningsworkshop i 2006. Det samme gjorde alle linjeledere inden for indkøb, salg og marketing – i alt 297 deltagere fra 79 lande. Formålet var at give retningslinjer for overholdelse af Novo Nordisks politik for forretningsetik, som blev indført i 2005. Alle Novo Nordisks ledere og relevante medarbejdere i deres respektive enheder har desuden gennemført et e-læringsmodul om forretningsetik. Dette program er nu også en obligatorisk del af uddannelsen for nye ledere. Alle medarbejdere har i øvrigt mulighed for at gennemføre e-læringsprogrammet, og i løbet af 2006 benyttede næsten 2.700

medarbejdere sig af denne mulighed, hvilket svarer til næsten 10% af hele arbejdsstyrken.

"Vi bedømmes ud fra det, vi gør, og ikke kun ud fra det, vi siger. Procedurene beskriver den globale adfærdskodeks, som folk kan forvente af os. Samtidig er vi på det rene med, at der kan opstå dilemmaer på trods af klare politikker og procedurer, og vi synes, det er vigtigt at tale åbent om disse," siger Lars Rebién Sørensen.

Dilemmaer på dagsordenen

For eksempel beder læger fra underfinansierede hospitaler og klinikker, især i udviklingslande, undertiden om donationer i form af penge, udstyr eller medicin fra lægemiddelvirksomheder. I lægens øjne har

 Prøv den interaktive 'Business Ethics Challenge' på novonordisk.com/annual-report

virksomheden ekspertisen, den økonomiske formåen og et socialt ansvar for at bidrage.

Virksomheden kan også se et åbenbart behov og ønsker at hjælpe. Siger man ja til at donere, skal det ske i overensstemmelse med virksomhedens etiske standarder. Det må ikke medføre uforholdsmæssige fordele for virksomheden, som f.eks. at blive udvalgt som hospitalets foretrukne leverandør. Novo Nordisks politik gør det klart, at ledere og medarbejdere må sørge for, at velgørenhed og sponsorater ikke tager form af bestikkelse. Overtrædelse af denne politik kan medføre fyring.

"Workshoppen er et udmærket forum for at få afklaret spørgsmål, som de enkelte medarbejdere har med fra deres dagligdag. Det giver mulighed for frit at stille spørgsmål og have en åben diskussion og for at lære, hvordan man holder sig inden for lovgivningen," siger Torben Skindballe.

Revision og 'whistleblower'

Intern revision sikrer, at politikken for forretningsetik og de tilknyttede procedurer efterleves. Denne funktion gennemfører både varslede og uanmeldte kontroller af forretningsenheder i hele verden. I 2006 blev der gennemført mere end 25 sådanne kontrolbesøg, og de resulterende anbefalinger skal følges op i 2007. Forretningsetik er også en del af de regelmæssige faciliteringer, der vurderer, hvor godt organisationen efterlever Novo Nordisk Way of Management, herunder politikkerne.

Mulige brud på det etiske kodeks kan også påpeges via et anonymt indrapporteringssystem – den såkaldte whistleblower-funktion – uden efterfølgende disciplinære konsekvenser eller gengældelse mod anmelderen. Det sker gennem bestyrelsens revisionskomite. I 2006 blev der gennem dette indrapporteringssystem rejst 12 sager om forretningsetik.

Resultaterne måles

Programmet for forretningsetik vil også i 2007 være forankret i Balanced Scorecard-systemet, igennem hvilket den enkelte leders præstationer bliver målt årligt. Alle landechefer bliver målt på deres evne til at foretage lokale risikovurderinger, udvikle en lokal procedure omkring forretningsetik og sørge for løbende uddannelse af alle relevante ansatte.

Dokumentation af resultaterne og fortsat udvikling af programmet skal sikre, at det kan tilpasses de sager, som Novo Nordisk og virksomhedens interessenter finder mest relevante og nødvendige.

ansvarligt indkøb: strategien justeret

Kvaliteten af et lægemiddel må ikke kunne drages i tvivl. For Novo Nordisk indebærer dette også en forvisning om, at produktet er fremstillet med mindst mulig miljøpåvirkning og i overensstemmelse med internationale arbejdsretlige standarder.

“Vores sociale og miljømæssige ansvar rækker gennem hele værdikæden. Ved at investere i initiativer, som kan højne standarderne hos leverandører og underleverandører, begrænser vi risici og handler ansvarligt,” siger Lise Kingo, koncerndirektør med ansvar for Corporate Relations.

Den globale leverandørkæde er et netværk af indbyrdes forbundne parter, lige fra leverandører af råvarer til de agenter, som køber varer på virksomhedens vegne. Ofte er relationerne i dette netværk nære og langvarige, hvor kompetencer og viden udvikles og deles. Det fremmer læring og udveksling af ‘best practice’, herunder også principperne for ansvarlig virksomhedsledelse.

Novo Nordisk forventer, at leverandører efterlever virksomhedens standarder for miljøledelse og overholdelse af menneskerettigheder og internationale arbejdsretlige standarder. Udvalgte leverandører vurderes forud for indgåelse af samarbejde. Alle nuværende leverandører evalueres regelmæssigt for deres miljømæssige og sociale forhold.

Novo Nordisk foretrækker dialog med leverandører omkring eventuelle brud på kvalitet, sociale og miljømæssige standarder. Hvis en leverandør gentagne gange udviser manglende interesse eller vilje til at efterleve standarderne, vil Novo Nordisk træffe sine forholdsregler og om nødvendigt vælge at trække sig fra samarbejdet.

Evaluering af indsats

En systematisk evaluering blev i 2001 indført for de mere end 300 hovedleverandører til Novo Nordisks produktion. Evalueringen var baseret på et årligt spørgeskema, som leverandøren selv udfyldte, suppleret med auditeringer, som blev udført af Novo Nordisks interne kontrolfunktion. Siden 2005 er alle væsentlige indkøb, herunder via

serviceselskaberne, på forskellig vis omfattet af dette program. I 2006 er der gennemført 11 auditeringer, de fleste i Kina.

Den globale forsyningskæde

Globalisering af leverandørkæden rummer muligheder for økonomiske gevinster. Men det må ikke ske på bekostning af virksomhedens standarder eller principper.

I 2006 har Novo Nordisk analyseret hele leverandørkæden for at se, i hvor høj grad den sikrer risikoafdækning og sociale og miljømæssige forbedringer. Udvalgte leverandører i Kina og Brasilien blev spurgt, hvordan de oplevede det gældende program, og hvor der var behov for forbedringer. Denne dialog har givet vigtigt input til den nye tilgang. Samtidig blev metoderne til risikovurdering taget op til revision. Konklusionen var at styrke risikostyring og fokusere mere på leverandører af varer, der bærer Novo Nordisks navn, og leverandører med produktion i lande, hvor der er utilstrækkelig håndhævelse af lovgivningen om miljø og sociale forhold.

“Med en stigende del af vores leverandørbase i udviklingslande vil vores forretningsrisici også stige. Men samtidig får vi lejlighed til at gå i dialog med leverandørerne for at sikre, at de overholder Novo Nordisks og globale standarder, hvilket ofte hæver standarden lokalt,” siger Kim Tosti, direktør for Devices and Sourcing.

Denne tilgang passer godt til Novo Nordisks globale indkøbs- og produktionsstrategi. Enhver potentiel leverandør, der vurderes at indebære en høj risiko, vil blive undersøgt og evalueret inden godkendelse. Godkendte leverandører, der vurderes at indebære en høj risiko, vil med mellemrum blive evalueret ud fra deres sociale, miljømæssige og etiske indsats. Det vil indgå i den årlige evaluering, som omfatter såvel kommercielle som kvalitetsmæssige aspekter.

Nye standarder på vej

Novo Nordisk vil i 2007 indføre en række standarder omkring ansvarligt indkøb; disse vil indgå som en integreret del af ethvert forretningsmæssigt samarbejde med Novo Nordisk. Standarderne er opdelt i seks kategorier: generel overholdelse af love og regulativer, miljø, arbejdsmiljø, arbejdsforhold, etik og underleverandører. De nye standarder er udvidet til også at dække kliniske forsøg og dyrevelfærd. Det sker for at informere om virksomhedens forventninger i en og samme standard.

Novo Nordisk anerkender, at standarder og evalueringer nok kan pege på områder, hvor der er behov for forbedringer, men de kan ikke i sig selv forbedre indsatsen. Derfor vil der blive udviklet et dialogprogram for enkelte hovedleverandører, der måtte finde det problematisk at implementere disse standarder. Dette vil blive gennemført som pilotforsøg i 2008. Dialogprogrammet vil bygge på Novo Nordisks erfaringer fra andre forandringstiltag i samarbejde med interessenter.

“Det er afgørende for vores forretning, at vores leverandører overalt i verden er 100% pålidelige, hvad angår såvel kvalitet og kommerciel stabilitet som miljømæssige og sociale spørgsmål. Uden en stærk leverandørkæde risikerer vi ikke at kunne levere produkter til tiden til de mennesker, der er afhængige af dem. Og det er en risiko, vi ikke er villige til at tage,” siger Kim Tosti.

Med den nye insulinpåfyldningsfabrik i Montes Claros, Brasilien, har Novo Nordisk også udvidet sin leverandørbase i Sydamerika.



klimatestrategi sætter fokus på energibesparelser

På to søndag formiddage i november 2006 samledes Novo Nordisk medarbejdere i Imperials store biografsal, som var forvandlet til et arktisk landskab fyldt med tal og fakta om klimaforandring – vores tids største miljømæssige udfordring med store sociale og økonomiske konsekvenser. Virksomheden havde inviteret alle medarbejdere fra den danske organisation til at se dokumentarfilmen *En ubekvem sandhed* sammen med en ægtefælle, et teenagebarn eller en ven. Billetkontoret blev bestormet, og mere end 1.800 mennesker deltog i arrangementerne.

Filmen blev et ideelt startskud til intern oplysning og debat om klimaforandringer, og hvad de betyder for Novo Nordisk. Virksomhedens klimatestrategi er et led i dens ansvarlige forretningstilgang og miljøledelse. Dette arbejde involverer allerede mange medarbejdere, men den enkeltes handlinger og adfærd tæller også.

Det stadig voksende forbrug af fossilt brændstof i verden har accelereret den CO₂-emission, som bidrager til global opvarmning. Klimaforandringer indebærer på længere sigt væsentlige forretningsrisici. Novo Nordisk anser beslutsom handling for en pligt, men også en mulighed for at forberede sig på en fremtid med begrænset adgang til fossile brændstoffer og dermed være mindre udsat over for udsving i energipriserne.



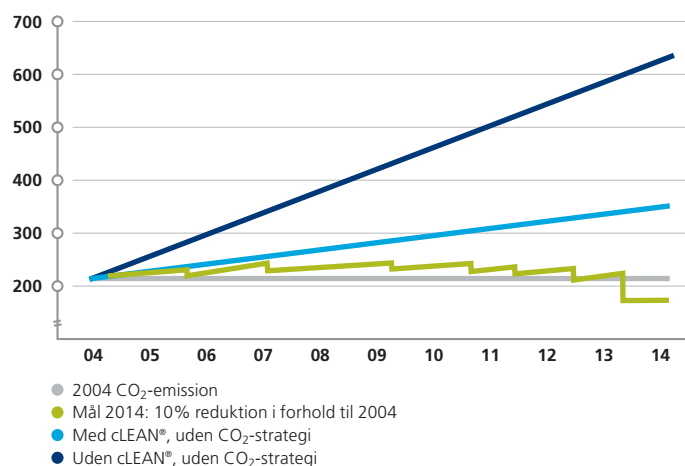
Prøv den interaktive udfordring 'The EnviroMan' på novonordisk.com/annual-report

lereret den CO₂-emission, som bidrager til global opvarmning. Klimaforandringer

Behov for handling

I januar 2006 underskrev Novo Nordisk og WWF Verdensnaturfonden en aftale, som gjorde virksomheden til medlem af Climate Savers-programmet. Programmet opfordrer førende globale virksomheder til at gå foran og vise, hvordan investering i reduktionstiltag på sigt kan gavne forretningen. I henhold til aftalen har Novo Nordisk sat et ambitiøst mål: at mindske virksomhedens CO₂-emission med 10% i 2014 set i forhold til 2004. For at nå dette mål må den planlagte, betydeli-

Klimatestrategi for CO₂-emission
1.000 tons CO₂



ge stigning i produktionen gøres uafhængig af den energimængde, som processen ellers ville kræve.

Forretningsfokus driver klimaforandring

Klimatestrategien har to elementer: energibesparende initiativer og øget brug af vedvarende energi. Novo Nordisk ser på muligheder inden for bl.a. vindmøller, solenergi og jordvarme.

Det igangværende cLEAN® program – et modificeret LEAN-program, som skal øge produktiviteten – i Product Supply understøtter klimatestrategien og vil bidrage til at mindske niveauet af CO₂-emissioner. Som følge af dette program vil Novo Nordisk opnå et lavere energiforbrug pr. produceret enhed.

Energiundersøgelser afdækker muligheder

Der er fundet væsentlige muligheder for energibesparelser på de enkelte produktionssites. Ved udgangen af 2006 havde Novo Nordisk Product Supply udført energianalyser på 10 af virksomhedens 13 produktionssites; de øvrige i Brasilien, Kina og Japan undersøges i 2007.

“Resultaterne af disse undersøgelser har afsløret rigtig mange enkle løsninger, der hurtigt tjener sig ind,” siger Per Valstorp, direktør for Product Supply. Der er skaffet finansiering til forprojekter på de forskellige sites; hver site har desuden udnævnt en energiansvarlig. En intern værdiansættelse af CO₂-reduktioner skal fremme gennemførelsen af energibesparende projekter.

Små skridt, store besparelser

Den amerikanske insulinpåfyldningsfabrik i Clayton, North Carolina, har udpeget otte projekter, lige fra en mere besparende brug af kedler til en minimering af energitabet i dampsystemet. Alle forslag sættes i værk i 2007 med en sammenlagt CO₂-reduktion på 1.033 tons årligt og en indtjeningsstid på gennemsnitligt 1 1/2 år.

Væsentlige sparemuligheder blev også fundet efter en energianalyse af alle danske produktionssites, hvor 87% af virksomhedens CO₂-emission finder sted. På faktor VIIa-fabrikken i Hillerød forventer man væsentlige omkostnings- og energibesparelser fra forbedringer i ventilationssystemet, der i dag tegner sig for 40–50% af det totale energiforbrug. Erfaringerne herfra kan bruges på andre sites.

“Energiundersøgelserne har lært os at træde et skridt tilbage og se nye vinkler på, hvordan vi kan gøre tingene anderledes,” siger Asbjørn Christensen, kemiker og energiansvarlig på Hillerød-fabrikken.

Strategier for langsigtede miljøudfordringer

Klimaforandringer er det primære fokus for Novo Nordisks miljøstrategi, der tager sigte på ressourceforbrug og forebyggelse af forurening gennem hele værdikæden. Andre fokusområder er sikker brug af genmodificerede organismer (GMO'er), bæredygtige processer, ansvar for produktets samlede miljøpåvirkning, transport og ansvarligt indkøb.

Miljøledelse sker gennem ISO-certificerede processer på de enkelte sites. Gennem Balanced Scorecard er lederne ansvarlige for – og belønnes i forhold til – opfyldelsen af specifikke mål i relation til myndighedskrav, begrænsning af forurening og energieffektivitet.

novonordisk.com/annual-report
Klik: [how we perform/environmental management](#)



Der er små og store miljøforbedrende projekter: I Kalundborg, hvor der bl.a. fremstilles insulinkrystaller, har køletårne siden 2003 forsynet Novo Nordisk med mere effektiv, ressourcebesparende køling.

NVO
LISTED
NYSE



NOVO NORDISK



Celebrating
25 Years
Listed on the NYSE
Novo Nordisk®



Regnskab og noter

finansielt og ikke-finansielt koncernregnskab 2006

- 52 Finansielle og ikke-finansielle hovedtal og nøgletal
- 54 Resultatopgørelse for koncernen
- 55 Balance for koncernen
- 56 Pengestrømsopgørelse og finansielle reserver for koncernen
- 57 Egenkapitalopgørelse for koncernen
- 58 Noter: Anvendt regnskabspraksis
- 63 Ordliste
- 64 Noter: Resultatopgørelse for koncernen
- 68 Noter: Balance for koncernen
- 75 Noter: Pengestrømsopgørelse og finansielle reserver for koncernen
- 76 Noter: Supplerende oplysninger
- 90 Oversigt over ikke-finansiell rapportering
- 91 Noter: Anvendt regnskabspraksis for ikke-finansielle data
- 93 Noter: Præstationsindikatorer
- 100 Virksomheder i Novo Nordisk-koncernen
- 102 Hovedtal 2002–2006
- 104 Kvartalstal for 2005 og 2006 (ikke revideret)
- 105 Ledelsens påtegning
- 106 Revisors påtegninger

Aktionærinformation

- 108 God selskabsledelse
- 110 Risikostyring
- 112 Bestyrelsen
- 114 Koncerndirektionen
- 115 Aktionærinformation

7. februar: Lars Rebien Sørensen, administrerende direktør, ringer med klokken, der lukker New York Stock Exchange, som markering af, at Novo Nordisk har været børsnoteret i USA i 25 år. Kolleger fra det danske hovedkontor og fra det amerikanske datterselskab var med til at fejre begivenheden.

Finansielle hovedtal og nøgletal

Omsætning

	2002	2003	2004	2005	2006	2005-2006	2005	2006
	Mio. kr.	Mio. kr.	Mio. kr.	Mio. kr.	Mio. kr.	Ændring	Mio. EUR	Mio. EUR
<i>Diabetesbehandling:</i>								
Moderne insulin (insulinanaloger)	1.187	2.553	4.507	7.298	10.825	48%	979	1.451
Human insulin og insulinrelaterede produkter	14.651	14.492	14.383	15.006	15.057	0%	2.015	2.019
Antidiabetika i tabletform	1.620	1.430	1.643	1.708	1.984	16%	229	266
Diabetesbehandling i alt	17.458	18.475	20.533	24.012	27.866	16%	3.223	3.736
<i>Biopharmaceuticals:</i>								
Blødningsbehandling (NovoSeven®)	3.593	3.843	4.359	5.064	5.635	11%	680	755
Væksthormonbehandling	2.061	2.133	2.317	2.781	3.309	19%	373	444
Hormonpræparater (HRT)	1.333	1.322	1.488	1.565	1.607	3%	210	215
Øvrig omsætning	421	385	334	338	326	(4%)	45	44
Biopharmaceuticals i alt	7.408	7.683	8.498	9.748	10.877	12%	1.308	1.458
Samlet omsætning fordelt på terapiområder	24.866	26.158	29.031	33.760	38.743	15%	4.531	5.194
Europa	10.889	11.697	12.411	13.447	14.708	9%	1.805	1.972
Nordamerika	5.786	6.219	7.478	9.532	12.280	29%	1.279	1.646
International Operations	4.099	4.227	4.844	6.070	7.086	17%	815	950
Japan & Oceanien	4.092	4.015	4.298	4.711	4.669	(1%)	632	626
Samlet omsætning fordelt på geografiske områder	24.866	26.158	29.031	33.760	38.743	15%	4.531	5.194
Priser og volumen/produktmiks	11%	15%	15%	15%	16%			
Valuta	(5%)	(10%)	(4%)	1%	(1%)			
Total udvikling	6%	5%	11%	16%	15%			

Hovedtal

	Mio. kr.	Mio. kr.	Mio. kr.	Mio. kr.	Mio. kr.	Ændring	Mio. EUR	Mio. EUR
Resultat af primær drift	5.927	6.422	6.980	8.088	9.119	13%	1.085	1.223
Finansielle poster (netto)	401	954	477	146	45	(69%)	20	6
Resultat før skat	6.328	7.376	7.457	8.234	9.164	11%	1.105	1.229
Årets resultat	4.116	4.833	5.013	5.864	6.452	10%	787	865
Egenkapital	22.477	24.776	26.504	27.634	30.122	9%	3.704	4.040
Aktiver i alt	31.612	34.564	37.433	41.960	44.692	7%	5.624	5.994
Investeringer i mat. anlægsaktiver (netto)	3.893	2.273	2.999	3.665	2.787	(24%)	492	374
Frie pengestrømme	497	3.846	4.278	4.833	4.707	(3%)	649	631

Pr. aktie/ADR a 2 kr.

	Kr.	Kr.	Kr.	Kr.	Kr.	Ændring	EUR	EUR
Årets resultat pr. aktie	11,87	14,17	14,89	17,89	20,10	12%	2,41	2,69
Årets resultat pr. aktie, udvandet	11,85	14,15	14,83	17,83	19,99	12%	2,40	2,68
Udbytte pr. aktie	3,60	4,40	4,80	6,00	7,00	17%	0,81	0,94
Noteret kurs ultimo for B-aktier	205	241	299	355	471	33%	47,73	63,17

Nøgletal

	%	%	%	%	%	Langsigtede finansielle mål i %
Vækst i resultat af primær drift	9,6	8,4	8,7	15,9	12,7	15
Vækst i resultat af primær drift, treårigt gennemsnit	19,1	11,0	8,9	11,0	12,4	
Overskudsgrad (primær drift)	23,8	24,6	24,0	24,0	23,5	25
Forrentning af investeret kapital (ROIC)	21,1	20,4	21,5	24,7	25,8	30
Cash to earnings	12,1	79,6	85,3	82,4	73,0	
Cash to earnings, treårigt gennemsnit	34,4	32,3	59,0	82,4	80,2	70
Overskudsgrad (årets resultat)	16,6	18,5	17,3	17,4	16,7	
Egenkapitalandel	71,1	71,7	70,8	65,9	67,4	

Nøgletal er omregnet til euro som supplerende information – omregningen er baseret på den gennemsnitlige omregningskurs i 2006 (1 euro = 7,45912 kr.), og omregningen af poster i balancen er baseret på omregningskursen ved udgangen af 2006 (1 euro = 7,45600 kr.).

Samfundsøkonomi

			2002	2003	2004	2005	2006
Forskning og udvikling	F&U-omkostninger i forhold til fysiske investeringer		1:1	1,8:1	1,5:1	1,3:1	2,3:1
	F&U som andel af salg	%	15,9	15,5	15,0	15,1	16,3
Investeringer	Samlede fysiske investeringer	Mio. kr.	3.893	2.273	2.999	4.009	2.811
Lønninger	Lønninger som andel af merværditilvækst	%	34	34	34	34	33
Beskæftigelse	Beskæftigelseeffekt globalt (direkte og indirekte)	Antal job	65.100 ¹⁾	67.900 ¹⁾	73.100 ¹⁾	78.000 ¹⁾	82.700
Selskabsskat	Samlet selskabsskat som andel af salg	%	8,9	9,7	8,4	7,0	9,1
Eksport	Novo Nordisks eksport som andel af Danmarks eksport	%	4,4	4,4	3,9	4,7 ²⁾	4,0

Miljø

Ressourcer	Vandforbrug	1.000 m ³	2.044	2.621	2.756	3.014	2.995
	Energiforbrug	1.000 GJ	2.083	2.299	2.397 ³⁾	2.718 ³⁾	2.666
	Råvarer og emballage	1.000 tons	93	110	111	135 ⁴⁾	142
Spildevand	COD	Tons	971	1.187	1.448	1.303	1.000
	Kvælstof	Tons	111	122	121	126	107
	Fosfor	Tons	17	21	21	22	19
Affald	Affald i alt	Tons	12.935	21.356	21.855	23.776	24.165
	Genanvendelsesprocent	%	41	41	40	33	35
Emissioner til luft	CO ₂	1.000 tons	198 ⁵⁾	205 ⁵⁾	210 ⁵⁾	228 ⁵⁾	235
	Organiske opløsningsmidler	Tons	149	137	115	124	102
EIR⁶⁾ Vand	Diabetesbehandling	m ³ /MU	–	–	–	–	7,8
	Biopharmaceuticals	m ³ /g API	–	–	–	–	4,8
EIR⁶⁾ Energi	Diabetesbehandling	GJ/MU	–	–	–	–	5,5
	Biopharmaceuticals	GJ/g API	–	–	–	–	9,2
Overholdelse af miljøkrav	Vilkårsoverskridelser af grænseværdier	Antal	30	105	74	174	122
	Utilsigtede udslip	Antal	12	20	29	104 ⁷⁾	134

Social

Værdier i praksis	Betydningen af sociale og miljømæssige forhold for virksomhedens fremtid ⁸⁾		4,1	4,0	4,2	4,2	4,3
	Overensstemmelse mellem lederes adfærd og Novo Nordisks værdier ⁸⁾		3,7	3,8	4,0	4,0	4,1
	Opfyldelse af planlagte handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way of Management	%	95	99	96	100	99
Medarbejdere	Medarbejdere (i alt)	Antal	18.372	19.241	20.725	22.460	23.613
	Fraværsprocent	%	2,7	3,1	3,2	3,2	3,0
	Medarbejderomsætning	%	6,4	7,1	7,3	8,0	10,0
	Engagerende kultur		–	–	–	–	4,0
	Mulighed for at bruge og udvikle kompetencer/kvalifikationer ⁸⁾		3,7	3,7	3,8	3,8	3,9
	Mennesker med forskellig baggrund har lige muligheder ⁸⁾		3,8	3,7	3,8	3,9	3,9
Arbejds miljø	Frekvens af arbejdsulykker pr. million arbejdstimer		8,9	5,4	5,6	7,3	6,2
	Arbejdsulykker med dødelig udgang	Antal	–	0	1	0	0
Uddannelse	Årlige uddannelsesudgifter pr. medarbejder	Kr.	8.189	7.518	8.992	9.899	11.293
Adgang til sundhed	Mindst udviklede lande, hvor Novo Nordisk er til stede	Antal	30	30	35	35	35
	Mindst udviklede lande, som har valgt at købe insulin i henhold til prispolitikken	Antal	19	16	33	32	34
	Direkte uddannede behandlere	Antal	–	–	–	–	297.000
	Direkte uddannede eller behandlede mennesker med diabetes	Antal	–	–	–	–	1.060.000
Patentfamilier	Aktive patentfamilier til dato	Antal	654	701	778	812	913
	Nye patentfamilier (første ansøgning)	Antal	114	140	145	130	149
Dyreforsøg	Indkøbte dyr	Antal	48.128	42.869	47.311	57.905	56.533

¹⁾ Multiplikationsfaktorer er blevet opdateret.²⁾ Estimeret tal er ændret til faktisk tal.³⁾ Rapporteret som 2.408 (2004) og 2.591 (2005). Rapporteringsfejl nu rettet.⁴⁾ Rapporteret som 150. Rapporteringsfejl nu rettet.⁵⁾ Mindre justeringer i alle historiske CO₂-emissionsstal grundet ændring i emissionsfaktorer fra fabrikker.⁶⁾ EIR = Øko-intensitetsforhold. Se side 92 og 96.⁷⁾ Rapporteret som 83. Rapporteringsfejl nu rettet.⁸⁾ På en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det højeste.

Koncernregnskab
Resultatopgørelse for koncernen

Mio. kr.	Note	2006	2005	2004
Omsætning	4, 5	38.743	33.760	29.031
Produktionsomkostninger	6, 7	9.585	9.177	8.050
Bruttoresultat		29.158	24.583	20.981
Salgs- og distributionsomkostninger	6, 7	11.608	9.691	8.280
Forsknings- og udviklingsomkostninger	6, 7	6.316	5.085	4.352
Administrationsomkostninger	6, 7, 8	2.387	2.122	1.944
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	9	272	403	575
Resultat af primær drift		9.119	8.088	6.980
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	16	(260)	319	(117)
Finansielle indtægter	10	931	498	898
Finansielle omkostninger	11	626	671	304
Resultat før skat		9.164	8.234	7.457
Selskabsskat	12	2.712	2.370	2.444
Årets resultat		6.452	5.864	5.013
Årets resultat pr. aktie (kr.)	13	20,10	17,89	14,89
Årets resultat pr. aktie, udvandet (kr.)	13	19,99	17,83	14,83

Mio. kr.	Note	31. dec. 2006	31. dec. 2005
Aktiver			
Immaterielle anlægsaktiver	14	639	485
Materielle anlægsaktiver	15	20.350	19.941
Kapitalandele i associerede virksomheder	16	788	926
Udskudte skatteaktiver	23	1.911	879
Øvrige finansielle anlægsaktiver	17	169	169
Anlægsaktiver i alt		23.857	22.400
Varebeholdninger	18	8.400	7.782
Varedebitorer	19	5.163	4.794
Tilgodehavende skat		385	504
Andre tilgodehavender	20	1.784	1.455
Værdipapirer og afledte finansielle instrumenter	17	1.833	1.722
Likvide beholdninger	30	3.270	3.303
Omsætningsaktiver i alt		20.835	19.560
Aktiver i alt		44.692	41.960
Passiver			
Aktiekapital	21	674	709
Egne aktier		(39)	(61)
Overført resultat		28.810	26.962
Øvrig totalindkomst		677	24
Egenkapital i alt		30.122	27.634
Langfristede gældsforpligtelser	22	1.174	1.248
Hensættelse til udskudt skat	23	1.998	1.846
Hensættelse til pensioner	24	330	316
Andre hensatte forpligtelser	25	911	335
Langfristede forpligtelser i alt		4.413	3.745
Kortfristede gældsforpligtelser og afledte finansielle instrumenter	26	338	1.444
Gæld til leverandører		1.712	1.500
Skyldig selskabsskat		788	676
Andre gældsforpligtelser	27	4.863	4.577
Andre hensatte forpligtelser	25	2.456	2.384
Kortfristede forpligtelser i alt		10.157	10.581
Forpligtelser i alt		14.570	14.326
Passiver i alt		44.692	41.960

Pengestrømsopgørelse og finansielle reserver for koncernen

Mio. kr.	Note	2006	2005	2004
Årets resultat		6.452	5.864	5.013
Regulering for ikke-likvide poster:				
Selskabsskat		2.712	2.370	2.444
Af- og nedskrivninger		2.142	1.930	1.892
Renteindtægter og renteomkostninger		(73)	44	(128)
Andre reguleringer for ikke-likvide poster	28	959	1.109	1.018
Betalt selskabsskat		(3.514)	(2.138)	(2.866)
Renteindbetalinger og renteudbetalinger (netto)		95	(73)	109
Pengestrømme før ændring i driftskapital		8.773	9.106	7.482
Ændring i driftskapital:				
(Stigning)/fald i varedebitorer og andre tilgodehavender		(804)	(1.139)	211
(Stigning)/fald i varebeholdninger		(686)	(618)	(623)
Stigning/(fald) i gæld til leverandører og andre gældsforpligtelser		455	1.363	519
Pengestrømme fra driftsaktivitet		7.738	8.712	7.589
Investeringer:				
Køb af dattervirksomheder og forretningsenheder	29	-	(350)	-
Salg af immaterielle og finansielle anlægsaktiver		175	400	-
Køb af immaterielle og finansielle anlægsaktiver		(419)	(264)	(312)
Salg af materielle anlægsaktiver		111	234	140
Køb af materielle anlægsaktiver		(2.898)	(3.899)	(3.139)
Nettoændring i omsætningsværdipapirer (løbetid over tre måneder)		514	(1.032)	1.310
Nettolikvider anvendt til investeringsaktivitet		(2.517)	(4.911)	(2.001)
Finansiering:				
Nye langfristede lån		-	-	505
Afdrag på langfristede lån		(23)	(29)	(574)
Køb af egne aktier		(3.000)	(3.018)	(1.982)
Salg af egne aktier		210	206	87
Betalt udbytte		(1.945)	(1.594)	(1.488)
Pengestrømme fra finansieringsaktivitet		(4.758)	(4.435)	(3.452)
Nettopengestrømme		463	(634)	2.136
Urealiseret gevinst/(tab) på valuta og værdipapirer, som indgår i likvide reserver		39	154	(14)
Likviditetsforskydning, netto		502	(480)	2.122
Likvide reserver ved årets begyndelse		2.483	2.963	841
Likvide reserver ved årets slutning	30	2.985	2.483	2.963
Supplerende oplysninger:				
Likvide reserver ved årets slutning	30	2.985	2.483	2.963
Obligationer med oprindelig udløbstid over tre måneder	17	1.001	1.502	508
Udnyttede garanterede kreditfaciliteter	26	7.456	7.461	6.694
Finansielle reserver ved årets slutning		11.442	11.446	10.165
Pengestrømme fra driftsaktivitet		7.738	8.712	7.589
+ Nettolikvider anvendt til investeringsaktivitet		(2.517)	(4.911)	(2.001)
- Nettoændring i omsætningsværdipapirer (løbetid over tre måneder)		514	(1.032)	1.310
Frie pengestrømme		4.707	4.833	4.278

Mio. kr.	Aktie- kapital	Egne aktier	Overkurs ved emission	Overført resultat	Øvrig totalindkomst			I alt
					Valuta- kursregu- leringer	Udskudt gevinst/tab vedr. sikring af penge- strømme	Øvrige regu- leringer	
2006								
Ved årets begyndelse	709	(61)	–	26.962	142	(345)	227	27.634
Valutakursregulering af investeringer i dattervirksomheder					14			14
Udskudt (gevinst)/tab vedrørende sikring af pengestrømme ved årets begyndelse indregnet i resultatopgørelsen for året						345		345
Udskudt gevinst/(tab) vedrørende sikring af pengestrømme ved årets slutning						420		420
Øvrige reguleringer				5			(126)	(121)
Nettoindkomst indregnet direkte i egenkapitalen for året	–	–	–	5	14	765	(126)	658
Årets resultat				6.452				6.452
Årets indkomst i alt	–	–	–	6.457	14	765	(126)	7.110
Aktiebaseret vederlæggelse				113				113
Køb af egne aktier		(15)		(2.985)				(3.000)
Salg af egne aktier		2		208				210
Reduktion af B-aktiekapital	(35)	35						–
Udbytte				(1.945)				(1.945)
Ved årets slutning	674	(39)	–	28.810	156	420	101	30.122

Ved årets slutning er foreslået udbytte (endnu ikke godkendt) på 2.221 mio. kr. inkluderet i Overført resultat. Der udloddes ikke udbytte på egne aktier.

2005								
Ved årets begyndelse	709	(45)	2.565	22.671	(40)	461	183	26.504
Valutakursregulering af investeringer i dattervirksomheder					182			182
Udskudt (gevinst)/tab vedrørende sikring af pengestrømme ved årets begyndelse indregnet i resultatopgørelsen for året						(461)		(461)
Udskudt gevinst/(tab) vedrørende sikring af pengestrømme ved årets slutning						(345)		(345)
Øvrige reguleringer				29			44	73
Nettoindkomst indregnet direkte i egenkapitalen for året	–	–	–	29	182	(806)	44	(551)
Årets resultat				5.864				5.864
Årets indkomst i alt	–	–	–	5.893	182	(806)	44	5.313
Aktiebaseret vederlæggelse				223				223
Køb af egne aktier		(19)		(2.999)				(3.018)
Salg af egne aktier		3		203				206
Overførsel af Overkurs ved emission til Overført resultat			(2.565)	2.565				–
Udbytte				(1.594)				(1.594)
Ved årets slutning	709	(61)	–	26.962	142	(345)	227	27.634

Ved årets slutning er foreslået udbytte (godkendt i 2006) på 1.945 mio. kr. inkluderet i Overført resultat. Der udloddes ikke udbytte på egne aktier. I overensstemmelse med ændringer i Aktieselskabsloven er Overkurs ved emission overført til Overført resultat.

1 Anvendt regnskabspraksis

Koncernregnskabet er aflagt i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder (IFRS) som er godkendt af EU. Koncernregnskabet er udarbejdet med udgangspunkt i det historiske kostprisprincip med undtagelse af omvurdering af finansielle aktiver disponible for salg og finansielle aktiver og finansielle forpligtelser (herunder afledte finansielle instrumenter) der indregnes til dagsværdi.

Årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S, er inkluderet på den vedlagte cd-rom og tilgængelig på www.novonordisk.com.

Effekten af ny regnskabsregulering

I 2006 har Novo Nordisk anvendt alle de nye og ændrede standarder og fortolkningsbidrag, som er relevante for Novo Nordisk og som er trådt i kraft med virkning fra regnskabsperioder, som begynder 1. januar 2006.

I 2006 er følgende standarder og fortolkningsbidrag taget i anvendelse med ikrafttrædelsesdato 1. januar 2006:

- Ændring af IAS 21 'Valutaomregning'.

Anvendelsen af denne standard har ikke medført ændringer af beløb i regnskabet for 2006 eller tidligere år.

Følgende standarder og fortolkningsbidrag er taget i anvendelse før ikrafttrædelsesdatoen 1. januar 2007:

- IFRS 7 'Finansielle instrumenter: Oplysninger'
- Ændring af IAS 1 'Oplysninger om kapitalforhold'.

Anvendelsen af IFRS 7 'Finansielle instrumenter: Oplysninger' og ændringen til IAS 1 'Oplysninger om kapitalforhold' har medført yderligere oplysninger om koncernens finansielle instrumenter og oplysninger om koncernens retningslinjer for kapitalforvaltning (se note 19 og 32).

Konsolidering

Koncernregnskabet omfatter Novo Nordisk A/S (moderselskabet) og de virksomheder, hvori Novo Nordisk A/S direkte eller indirekte besidder mere end 50% af stemmeretten eller på anden måde har en bestemmende indflydelse (dattervirksomheder). Novo Nordisk A/S og dattervirksomhederne benævnes samlet koncernen.

Virksomheder, som ikke er dattervirksomheder, men hvor koncernen ejer mellem 20% og 50% af stemmeretten eller på anden måde udøver en betydelig indflydelse på den driftsmæssige og finansielle ledelse, betragtes som associerede virksomheder.

Koncernregnskabet udarbejdes på grundlag af regnskaber for moderselskabet og dattervirksomhederne ved sammenlægning af regnskabsposter med ensartet indhold og med efterfølgende eliminering af interne transaktioner, interne aktiebesiddelser og mellemværender samt urealiserede koncerninterne fortjenester og tab. Koncernregnskabet er baseret på regnskaber udarbejdet i overensstemmelse med den anvendte regnskabspraksis for koncernen.

Erhvervelse af nye virksomheder behandles regnskabsmæssigt efter overtagelsesmetoden. Kostprisen måles til dagsværdien af de overtagne aktiver og de afholdte og pådragne forpligtelser på overtagelsestidspunktet med tillæg af omkostninger, der er direkte forbundet med overtagelsen. Identificerbare overtagne aktiver og pådragne forpligtelser og eventuale forpligtelser i forbindelse med en virksomhedssammenslutning måles ved første indregning til dagsværdien på overtagelsestidspunktet uanset omfanget af en eventuel minoritetsinteresse. Eventuelle positive forskelle mellem kostprisen og dagsværdien af koncernens andel af de overtagne identificerbare nettoaktiver indregnes som goodwill.

Anskaffede og afhændede virksomheder indregnes i resultatopgørelsen i den periode, hvor Novo Nordisk har ejet virksomheden. Sammenligningstal reguleres ikke for afhændede eller nyanskaffede virksomheder.

KRITISK REGNSKABSPRAKSIS

Novo Nordisks ledelse vurderer følgende anvendt regnskabspraksis som mest væsentlig for koncernen.

Omsætning og indregning af indtægter

Omsætning udgør dagsværdien af varesalg ekskl. merværdiafgift og med drag af hensættelse til returvarer, rabatter og dekorter.

Hensættelser og periodiseringer vedrørende kunderabatter indregnes i den periode, hvori den omsætning, som de vedrører, er indregnet. Historiske data er tilgængelige og troværdige og anvendes til at opgøre reduktionen i omsætningen.

Indtægter indregnes, når de er realiseret eller er realiserbare og indtjent. Indtægter betragtes som indtjent, når Novo Nordisk i det væsentlige har udført, hvad selskabet skal for at blive berettiget til indtægterne.

Indtægter fra salg af varer indregnes, når alle følgende specifikke betingelser er opfyldt:

- Novo Nordisk har overført væsentlige risici og fordele tilknyttet ejendomsretten til varerne til køber;
- Novo Nordisk bibeholder hverken sit fortsatte ledelsesmæssige engagement i det omfang, der normalt er forbundet med ejendomsret, eller kontrollen over de solgte varer;
- indtægtens størrelse kan måles pålideligt;
- det er sandsynligt, at de økonomiske fordele forbundet med transaktionen vil tilgå Novo Nordisk og
- omkostninger, som er afholdt eller vil blive afholdt i forbindelse med transaktionen, kan måles pålideligt.

Disse betingelser er sædvanligvis opfyldt, når produkterne er leveret til kunderne.

Licensindtægter indregnes efter periodiseringsprincippet i overensstemmelse med betingelserne i den givne aftale.

Som hovedregel indtægtsføres salg af immaterielle rettigheder på salgstidspunktet. Ved salg af immaterielle rettigheder, hvor kontrakten påfører koncernen fremtidige forpligtelser, periodiseres indtægten over forpligtelsernes løbetid. Ved salg af immaterielle rettigheder, hvor den endelige retserhvervelse er betinget af fremtidige begivenheder, indtægtsføres beløbet ved disse fremtidige begivenheders indtræden.

Indtægter måles til dagsværdien af modtaget eller tilgodehavende vederlag.

Forskning og udvikling

Som følge af en meget lang udviklingsperiode og væsentlige usikkerheder i forbindelse med udvikling af nye produkter, herunder risici vedrørende kliniske forsøg og godkendelse fra myndigheder, vurderes det, at koncernens interne udviklingsomkostninger generelt ikke opfylder kravene til aktivering i IAS 38 'Immaterielle aktiver'. Kriterierne i IAS 38 for teknisk gennemførlighed anses således ikke for at være opfyldt, før der er opnået godkendelse fra myndighedernes side. Samtlige interne forsknings- og udviklingsomkostninger omkostningsføres derfor i resultatopgørelsen, når de afholdes.

For erhvervede igangværende forsknings- og udviklingsprojekter indregnes sandsynligheden i aktivets kostpris, og sandsynlighedskriterierne for indregning anses derfor altid for opfyldt. Da kostprisen for erhvervede igangværende forsknings- og udviklingsprojekter som hovedregel kan måles pålideligt, vil sådanne projekter opfylde kriterierne for aktivering. Se endvidere afsnittet Immaterielle anlægsaktiver om den regnskabsmæssige behandling af immaterielle anlægsaktiver.

Materielle anlægsaktiver anvendt til forskning og udvikling aktiveres og afskrives over deres forventede brugstid.

Afledte finansielle instrumenter

Koncernen anvender valutaterminskontrakter og -optioner samt rente- og valutaswaps til sikring af forventede transaktioner, aktiver og forpligtelser samt nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder i fremmed valuta.

Novo Nordisk anvender regnskabsmæssig sikring i henhold til reglerne i IAS 39 for valutaterminskontrakter og valutaswaps. Ved kontraktens indgåelse klassificerer koncernen hvert enkelt afledt finansielt instrument, der opfylder definitionen på et sikringsinstrument, som sikring af en specifik, sikret post, enten: i) et indregnet aktiv eller en indregnet forpligtelse (sikring af dagsværdi), ii) en forventet finansiell transaktion eller fast aftale (sikring af pengestrømme) eller iii) sikring af en nettoinvestering i en udenlandsk enhed.

Alle kontrakter måles ved første indregning til kostpris og derefter til dagsværdi på balancedagen. Værdireguleringer på valutaterminskontrakter, som er klassificeret som sikring af forventede transaktioner, indregnes direkte i egenkapitalen, såfremt sikringen er effektiv. De akkumulerede værdireguleringer af disse kontrakter fjernes fra egenkapitalen og indregnes i resultatopgørelsen under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger, når den sikrede transaktion er indregnet i resultatopgørelsen.

Novo Nordisk anvender kriterierne for regnskabsmæssig sikring på renteswaps, der er indgået til sikring af forventede transaktioner. Dagsværdireguleringer af sådanne kontrakter indregnes derfor i egenkapitalen.

Valutaoptioner indregnes første gang til kostpris og bliver efterfølgende omvurderet til dagsværdi på balancedagen. Selv om den nuværende brug af valutaoptioner udgør en effektiv økonomisk sikring i overensstemmelse med koncernens risikostyringspolitik, opfylder den ikke de detaljerede krav til anvendelse af regnskabsmæssig sikring i IAS 39. Valutaoptioner indregnes derfor direkte i resultatopgørelsen under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger.

1 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Valutaterminskontrakter og valutaswaps til sikring af indregnede aktiver eller forpligtelser i fremmed valuta måles til dagsværdi på balancedagen. Værdireguleringer indregnes i resultatopgørelsen under Finansielle indtægter eller Finansielle omkostninger sammen med en eventuel værdiregulering af det sikrede aktiv eller den sikrede forpligtelse vedrørende den sikrede risiko.

Valutaswaps anvendt til sikring af nettoinvesteringer i dattervirksomheder måles til dagsværdi på basis af forskellen mellem swapkursen og balancedagens kurs, og værdireguleringen indregnes i egenkapitalen.

Alle dagsværdier er baseret på priser opgjort til markedsværdi eller standard-modeller for prisfastsættelse.

Den akkumulerede nettodagsværdi af afledte finansielle instrumenter indregnes som Værdipapirer og afledte finansielle instrumenter, hvis den er positiv, og Kortfristede gældsforpligtelser og afledte finansielle instrumenter, hvis den er negativ.

Hensatte forpligtelser

Hensatte forpligtelser, herunder skatte- og juridiske sager, indregnes, når koncernen som følge af tidligere begivenheder har en retlig eller faktisk forpligtelse, som vil medføre et sandsynligt træk på koncernens økonomiske ressourcer, hvis størrelse kan skønnes pålideligt. I denne sammenhæng laver Novo Nordisk estimatet baseret på det mest sandsynlige udfald af sagen. I de tilfælde hvor et pålideligt estimat ikke kan laves, bliver sagerne oplyst som en eventuel forpligtelse.

ØVRIG REGNSKABSPRAKSIS

Omregning af fremmed valuta

Funktionel valuta og præsentationsvaluta

Regnskabsposter for hver af koncernens enheder måles ved anvendelse af den valuta, som benyttes i det primære økonomiske miljø, hvori enheden driver virksomhed (funktionel valuta). Koncernregnskabet præsenteres i danske kroner (DKK), som er moderselskabets funktionelle valuta og præsentationsvaluta.

Omregning af transaktioner og beløb

Transaktioner i fremmed valuta omregnes til den funktionelle valuta efter transaktionsdagens valutakurser. Valutakursgevinster og -tab ved afviklingen af disse transaktioner samt ved omregning af monetære aktiver og forpligtelser i fremmed valuta til balancedagens valutakurser indregnes i resultatopgørelsen eller udskydes over egenkapitalen, såfremt de opfylder betingelserne for sikring af pengestrømme og nettoinvesteringer.

Kursdifferencer opstået ved omregning af ikke-monetære poster, såsom aktier klassificeret som finansielle aktiver disponible for salg, indregnes i dagsværdireserven under egenkapitalen.

Omregning af tilknyttede virksomheder

Regnskaber for udenlandske dattervirksomheder omregnes til danske kroner ved anvendelse af balancedagens valutakurser for balanceposter og gennemsnitlige valutakurser for resultatopgørelsens poster.

Alle kursreguleringer er indregnet i resultatopgørelsen bortset fra kursdifferencer, der opstår ved:

- omregning af dattervirksomhedernes nettoaktiver ved regnskabsårets begyndelse til balancedagens valutakurser,
- at dattervirksomhedernes resultatopgørelser omregnes til gennemsnitlige valutakurser, hvorimod deres balancer omregnes til balancedagens valutakurser,
- omregning af langfristede koncernmellemværender, der betragtes som et tillæg til nettoinvesteringen i dattervirksomhederne,
- omregning af kapitalandele i associerede virksomheder.

Ovenstående kursdifferencer indregnes som Øvrig totalindkomst under egenkapitalen.

Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)

Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto) består af licensindtægter og andre driftsindtægter (netto) af sekundær karakter i forhold til koncernens hovedaktiviteter. Endvidere indeholder posten engangsindeholdte (netto) vedrørende salg af immaterielle rettigheder.

Immaterielle anlægsaktiver

Goodwill

Goodwill består af et positivt forskelsbeløb mellem kostpris og dagsværdi af identificerbare nettoaktiver i det erhvervede selskab. Goodwill vedrørende dattervirksomheder er indregnet under Immaterielle anlægsaktiver.

Goodwill måles til historisk kostpris med fradrag af akkumulerede tab ved værdiforringelse. Gevinster og tab ved afhændelse af en enhed inkluderer den regnskabsmæssige værdi af goodwill vedrørende den afhændede enhed.

Goodwill allokteres til pengestrømsfrembringende enheder med henblik på test for værdiforringelse.

Øvrige immaterielle anlægsaktiver

Patenter og licenser, som omfatter anskaffede patenter og licenser til igangværende forsknings- og udviklingsprojekter, og andre immaterielle aktiver indregnes til historisk kostpris med fradrag af akkumulerede afskrivninger og eventuelle tab ved værdiforringelse.

Interne udviklingsomkostninger og hermed forbundet software i forbindelse med større it-projekter til intern brug aktiveres under Andre immaterielle anlægsaktiver.

Afskrivninger foretages lineært over aktivets forventede brugstid (op til 10 år). For patenter og igangværende forsknings og udviklingsprojekter påbegyndes afskrivninger når produkterne er klar til brug.

Materielle anlægsaktiver

Materielle anlægsaktiver måles til historisk kostpris med fradrag af akkumulerede af- og nedskrivninger. Kostprisen for egenfremstillede aktiver inkluderer omkostninger, der kan henføres direkte til fremstillingen af aktiverne. Finansieringsrenter i forbindelse med opførelse af større investeringer omkostningsføres i det regnskabsår, hvor de afholdes. Efterfølgende omkostninger medtages enten i aktivets regnskabsmæssige værdi eller indregnes som et separat aktiv, når det er sandsynligt, at fremtidige økonomiske fordele vil tilflyde koncernen, og aktivets værdi kan måles pålideligt.

Grunde afskrives ikke. Afskrivninger foretages lineært over følgende forventede brugstider:

- Bygninger: 12–50 år.
- Produktionsanlæg og maskiner: 5–16 år.
- Andre anlæg, driftsmateriel og inventar: 3–16 år.

Aktivernes restværdi og brugstid vurderes og reguleres om nødvendigt ved hver balancedag.

Et aktivs regnskabsmæssige værdi nedskrives straks til genindvindingsværdien, hvis aktivets regnskabsmæssige værdi overstiger den anslåede genindvindingsværdi.

Leasing

Leasing af aktiver, hvor koncernen reelt opnår de fordele og risici, der er forbundet med ejerskabet af aktivet, er aktiveret som finansielt leasede aktiver under Materielle anlægsaktiver og afskrives over den forventede brugstid i overensstemmelse med de ovenfor anførte afskrivningsperioder. De tilsvarende finansielle leasingforpligtelser er indregnet under forpligtelser.

Leasingomkostninger vedrørende operationel leasing indregnes løbende i resultatopgørelsen over leasingperioden.

Kapitalandele i associerede virksomheder

Kapitalandele i associerede virksomheder indregnes efter den indre værdis metode, dvs. til den forholds-mæssige andel af den regnskabsmæssige indre værdi i disse virksomheder opgjort ved anvendelse af koncernens regnskabspraksis.

Goodwill vedrørende associerede virksomheder er indregnet i Kapitalandele i associerede virksomheder.

Nedskrivninger

Koncernen vurderer den regnskabsmæssige værdi af identificerbare immaterielle aktiver, aktiver med lang levetid og goodwill en gang om året eller oftere, hvis begivenheder eller ændrede forhold indikerer, at den regnskabsmæssige værdi måske ikke er genindvindelig. De faktorer, som koncernen anses for at være væsentlige, og som kan medføre en nedskrivningstest, omfatter:

- væsentligt forringet indtjening i forhold til historiske eller forventede fremtidige resultater,
- væsentlige ændringer i koncernens anvendelse af de overtagne aktiver eller den overordnede forretningsstrategi,
- væsentlige negative udviklingstendenser for branchen eller økonomien.

Når det er konstateret, at den regnskabsmæssige værdi af immaterielle aktiver, aktiver med lang levetid eller goodwill måske ikke kan genindvindes, fordi en eller flere af ovenstående indikationer af værdiforringelse er til stede, måles eventuel værdiforringelse på grundlag af diskonterede forventede pengestrømme.

1 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Denne test for værdiforringelse er baseret på ledelsens forventninger og forventede fremtidige pengestrømme. De vigtigste variabler ved bestemmelsen af pengestrømme er diskonteringsstater, terminalværdier, antallet af år, som man bedømmer de forventede pengestrømme for, samt de forudsætninger og skøn, der er anvendt ved bestemmelsen af pengestrømme til og fra koncernen. Ledelsen bestemmer, hvilke diskonteringsstater der skal bruges, på grundlag af den risiko, der er forbundet med den tilhørende aktivitets nuværende forretningsmodel samt branchesammenligninger. Terminalværdierne baseres på produkternes forventede levetid samt de forventede pengestrømme over denne periode.

Selv om forudsætningerne anses for at være passende, kan sådanne skønnede beløb afvige væsentligt fra den faktiske fremtidige udvikling. Disse diskonterede pengestrømme udarbejdes for pengestrømsfrembringende enheder.

De pengestrømsfrembringende enheder defineres som de mindste grupper af identificerbare aktiver, som genererer pengestrømme fra fortsat brug og som stort set er uafhængig af pengestrømme fra andre aktiver eller grupper af aktiver.

Finansielle aktiver

Koncernen klassificerer sine investeringer i følgende kategorier: 'Finansielle aktiver til dagsværdi indregnet i resultatopgørelsen (afledte finansielle instrumenter)', 'Udlån og tilgodehavender' samt 'Finansielle aktiver disponible for salg'. Klassifikationen afhænger af, til hvilket formål investeringerne er foretaget. Ledelsen fastsætter klassifikationen af investeringerne ved første indregning og reviderer denne ved hver balancedag.

Finansielle aktiver til dagsværdi indregnet i resultatopgørelsen

Finansielle aktiver til dagsværdi indregnet som indtægt eller omkostning omfatter afledte finansielle instrumenter anvendt til sikring. Denne kategori af aktiver klassificeres som omsætningsaktiver.

Udlån og tilgodehavender

Udlån og tilgodehavender er ikke-afledte finansielle aktiver med faste eller bestemte betalinger, som ikke er noteret på et aktivt marked. Udlån og tilgodehavender indregnes i Varedebitorer og Andre tilgodehavender i balancen.

Varedebitorer og Andre tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af tab på dubiose debitorer. Nedskrivninger er baseret på en individuel vurdering af hvert enkelt tilgodehavende, som også omfatter en vurdering af betalingsrisici forbundet med de enkelte lande.

Finansielle aktiver disponible for salg

Finansielle aktiver disponible for salg er ikke-afledte finansielle instrumenter, der enten er klassificeret i denne kategori eller ikke er klassificeret i nogen anden kategori. De indregnes i Øvrige finansielle aktiver, medmindre ledelsen har til hensigt at afhænde investeringen inden for 12 måneder fra balancedagen. Omsætningsværdipapirer under omsætningsaktiver klassificeres som finansielle aktiver disponible for salg.

Indregning og måling

Køb og salg af finansielle aktiver indregnes på afregningstidspunktet. Finansielle aktiver indregnes første gang til dagsværdi med tillæg af transaktionsomkostninger for alle finansielle aktiver, der ikke er klassificeret som dagsværdi indregnet i resultatopgørelsen.

Finansielle aktiver fragår, når retten til at modtage pengestrømme fra investeringen er udløbet eller er blevet overdraget, og koncernen har overdraget alle væsentlige risici og fordele forbundet med ejendomsretten.

Finansielle aktiver disponible for salg og finansielle aktiver til dagsværdi indregnet via resultatopgørelsen indregnes efterfølgende til dagsværdi. Udlån og tilgodehavender indregnes til amortiseret kostpris i henhold til den effektive rentes metode.

Urealiserede gevinster og tab som følge af ændringer i dagsværdien af finansielle aktiver, der er klassificeret som disponible for salg, indregnes i egenkapitalen. Når finansielle aktiver klassificeret som disponible for salg sælges eller værdiforringes, indregnes de akkumulerede dagsværdireguleringer i resultatopgørelsen som gevinster og tab fra finansielle aktiver disponible for salg.

Dagsværdien af noterede værdipapirer er baseret på aktuelle købskurser. Hvis der ikke er et aktivt marked for et finansielt aktiv, indregnes det til kostpris.

Ved hver balancedag vurderer koncernen, om der er en objektiv indikation af, at et finansielt aktiv eller en gruppe af finansielle aktiver er værdiforringet. Hvis der er en sådan indikation for finansielle aktiver disponible for salg, fjernes det akkumulerede tab fra egenkapitalen og indregnes i resultatopgørelsen. Tab ved værdiforringelse indregnet i resultatopgørelsen vedrørende egenkapitalinstrumenter tilbageføres ikke over resultatopgørelsen.

Varebeholdninger

Råvarer og hjælpematerialer måles til kostpris opgjort efter FIFO-princippet.

Varer under fremstilling og fremstillede færdigvarer måles til kostpris opgjort efter FIFO-princippet. Kostprisen omfatter direkte produktionsomkostninger som råvarer og hjælpematerialer med tillæg af energi og direkte løn i produktionen samt indirekte produktionsomkostninger som personaleomkostninger, afskrivninger, vedligeholdelse m.m. De indirekte produktionsomkostninger måles på baggrund af en standardomkostningsmetode, der gennemgås regelmæssigt for at sikre relevante forudsætninger vedrørende kapacitetsudnyttelse, gennemløbstid m.m.

For varebeholdninger, hvor den forventede salgspris med fradrag af eventuelle færdiggørelsesomkostninger og omkostninger til at effektivere salget (nettorealiseringsværdien) er lavere end den regnskabsmæssige værdi, foretages nedskrivning med den værdi, hvormed den regnskabsmæssige værdi overstiger nettorealiseringsværdien.

Skat

Selskabsskat i resultatopgørelsen omfatter årets aktuelle skat samt ændring i hensættelse til udskudt skat.

Udskudt skat hensættes baseret på den balanceorienterede gælds metode og omfatter alle midlertidige forskelle mellem regnskabsmæssige og skattemæssige værdier i de enkelte koncernselskabers balancer samt fremførbare skattemæssige underskud, der kan realiseres. Skatteværdien af fremførbare skattemæssige underskud indgår i opgørelsen af den udskudte skat, såfremt det er sandsynligt, at disse og andre skattemæssige aktiver vil blive udnyttet i fremtidig skattepligtig indkomst. Udskudt skat opgøres efter gældende skatteregler og med den skattesats, der forventes at være gældende, når de midlertidige forskelle udlignes.

Personaleydelser

Lønninger, bidrag til social sikring, betalt fravær og sygefravær, bonusser og ikke-monetære ydelser indregnes i det regnskabsår, hvor koncernens ansatte har udført den tilknyttede arbejdsydelse. Omkostninger vedrørende koncernens langfristede personaleydelse periodiseres, så de følger arbejdsydelserne udført af de pågældende ansatte.

Pensioner

Koncernen har indgået en række ydelsesbaserede og bidragsbaserede pensionsordninger over hele verden.

Omkostningerne for regnskabsåret vedrørende ydelsesbaserede ordninger fastsættes på basis af den fremskrevne akkumulerede enheds metode (projected unit credit-metoden). Omkostningerne afspejler ydelser udført af de ansatte indtil værdiansættelsesdagen og baseres på aktuariemæssige forudsætninger, primært vedrørende de diskonteringsstater, der anvendes til at fastsætte nutidsværdien af ydelserne, de forventede fremtidige lønvækstrater samt den forventede langsigtede afkastningsgrad af pensionsordningsaktiverne. Diskonteringsstaterne baseres på markedsrenterne af erhvervsobligationer med høj kreditværdighed i de pågældende lande.

Forskelle mellem forudsætninger og faktiske begivenheder samt effekten af eventuelle ændringer i de aktuariemæssige forudsætninger fordeles over de ansattes anslåede gennemsnitlige resterende arbejdsliv, hvis disse forskelle overstiger en nærmere defineret 'korridor' (spænd).

Pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår fordeles over den gennemsnitlige periode, indtil ydelserne er blevet optjent.

Pensionsaktiver og -forpligtelser i forskellige ydelsesbaserede ordninger modregnes ikke, medmindre koncernen har en juridisk ret til at anvende overskuddet i en pensionsordning til indfrielse af forpligtelser i en anden pensionsordning. Pensionsaktiver kan kun indregnes i det omfang, koncernen er i stand til at opnå fremtidige økonomiske fordele i form af refusion fra pensionsordningen eller reduktion af fremtidige ydelser.

Koncernens bidrag til bidragsbaserede pensionsordninger omkostningsføres i resultatopgørelsen for det regnskabsår, som de vedrører.

Aktiebaseret vederlæggelse

Koncernen har etableret egenkapitalafregnede, aktiebaserede vederlæggelsesordninger. Dagsværdien af de ydelser, medarbejderne leverer til gengæld for tildeling af optioner eller aktier, indregnes som en omkostning og fordeles over optjeningsperioden.

1 Anvendt regnskabspraksis (fortsat)

Det samlede beløb, der omkostningsføres over optjeningssperioden, fastsættes på baggrund af dagsværdien af de tildelte optioner eller aktier, ekskl. virkningen af eventuelle ikke-markedsbestemte betingelser for retserhvervelse. Dagsværdien fastsættes på tildelingstidspunktet. Ikke-markedsbestemte betingelser for retserhvervelse indgår i antagelserne om det antal optioner, der forventes at kunne udnyttes. Koncernen revurderer ved hver balancedag sine skøn over antallet af optioner, der forventes at kunne udnyttes. Novo Nordisk indregner eventuelle virkninger af revurderingen af oprindelige estimater i resultatopgørelsen med en tilsvarende regulering i egenkapitalen over den resterende optjeningssperiode. Reguleringer, der vedrører tidligere år, indregnes i resultatopgørelsen i reguleringsåret.

Forpligtelser

Forpligtelser måles til amortiseret kostpris, medmindre andet specifikt fremgår andetsteds.

Egne aktier

Egne aktier fragår i egenkapitalen til den nominelle værdi på 2 kr. pr. aktie. Forskelle mellem dette beløb og det beløb, som er betalt for at erhverve eller modtaget for at afhænde egne aktier, fratrækkes i det overførte resultat.

Udbytte

Udbytte indregnes som en forpligtelse i den periode, hvor udbyttet er godkendt på generalforsamlingen.

Koncernpengestrømsopgørelsen

Pengestrømsopgørelsen for koncernen er opstillet efter den indirekte metode med udgangspunkt i årets resultat. Koncernens pengestrømsopgørelse viser pengestrømme for året, årets forskydning i likvide reserver samt koncernens likvide reserver ved årets begyndelse og slutning.

Likvide reserver består af likvide beholdninger og værdipapirer med en oprindelig løbetid på under tre måneder fratrukket kortfristet bankgæld. Finansielle reserver består af likvide reserver, obligationer med oprindelig udløbstid over tre måneder samt uudnyttede garanterede kreditfaciliteter med udløbstid over et år.

Amerikanske regnskabsprincipper (US GAAP)

Koncernen udarbejder en afstemning af årets resultat, egenkapitalen og balancen ved anvendelse af de i USA almindeligt gældende regnskabsprincipper i stedet for de internationale regnskabsstandarder. US GAAP-afstemningen er vist i note 38.

2 Ændringer i konsolideringens omfang

Der er ikke sket ændring af konsolideringens omfang i 2006.

I januar 2005 afsluttede Novo Nordisk overtagelsen af en forretningsenhed fra Aradigm Corporation vedrørende AERx® insulin Diabetes Management System (iDMS). Kostprisen for overtagelsen var 358 mio. kr., bestående af en overtagelsespris på 350 mio. kr. og 8 mio. kr. i overtagne forpligtelser. Overtagelsesprisen blev betalt kontant. Nettoaktiverne er medtaget i konsolideringen fra 26. januar 2005.

Der er ikke sket ændring af konsolideringens omfang i 2004.

3 Væsentlige regnskabsmæssige estimater og skøn

Ved udarbejdelsen af årsregnskabet i overensstemmelse med almindeligt gældende regnskabsprincipper er det nødvendigt, at ledelsen foretager skøn og opstiller forudsætninger, der påvirker de rapporterede aktiver og forpligtelser samt oplysninger om eventualaktiver og -forpligtelser på balancedagen(e) og de rapporterede indtægter og omkostninger for regnskabsperioden(erne). Ledelsen baserer sine skøn på historisk erfaring samt en række andre forudsætninger, der menes at være rimelige under de givne omstændigheder. Resultatet heraf danner grundlag for at vurdere de rapporterede regnskabsmæssige værdier af aktiver og forpligtelser samt de rapporterede indtægter og omkostninger, som ikke umiddelbart fremgår af andet materiale. De faktiske resultater kan afvige fra disse skøn. Novo Nordisk anser følgende skøn og dertil hørende vurderinger for væsentlige for udarbejdelsen af koncernregnskabet.

Periodiseringer og hensættelser vedrørende kunderabatter

Periodiseringer og hensættelser vedrørende kunderabatter indregnes i samme periode som det hermed forbundne salg. Periodiseringer og hensættelser vedrørende kunderabatter indregnes som en reduktion i omsætningen og indgår i Andre sattede forpligtelser og Andre gældsforpligtelser.

Periodiseringerne og hensættelserne er baseret på historiske rabatbetalinger. De beregnes på grundlag af en procentdel af omsætningen for hvert produkt som defineret i kontrakterne med forskellige kundegrupper.

Faktorer, der komplicerer rabatberegningerne, er identifikation af, hvilke produkter der er solgt med rabat, hvilke prisbetingelser der gælder for kunder eller offentlige myndigheder, samt den anslåede periodemæssige forskydning, der er mellem salg og afregning af rabatterne.

Novo Nordisk anser de foretagne periodiseringer og hensættelser vedrørende rabatter for rimelige og hensigtsmæssige ud fra aktuelle oplysninger og forhold. De faktiske beløb kan imidlertid afvige fra de beløb, der er anslået af ledelsen.

På det amerikanske marked findes den mest komplekse sammensætning af rabatter m.v. En afstemning af bruttoomsætningen til nettoomsætningen for Nordamerika er som følger:

Mio. kr.	2006	2005	2004
Bruttoomsætning	17.196	13.893	10.748
Reguleringer fra bruttoomsætning til nettoomsætning:			
Kontraktrabatter	(2.074)	(1.729)	(1.508)
Rabatter til sygesikringsordninger	(1.073)	(798)	(511)
Medicaid- og Medicare-rabatter	(1.186)	(1.161)	(746)
Kontrakttrabatter	(310)	(244)	(177)
Returvarer	(116)	(105)	(132)
Andre rabatter og dekorder	(157)	(324)	(196)
Reguleringer i alt	(4.916)	(4.361)	(3.270)
Nettoomsætning	12.280	9.532	7.478

Den regnskabsmæssige værdi af periodiseringer og hensættelser vedrørende kunderabatter er 1.847 mio. kr. pr. 31. december 2006; se note 5 for yderligere oplysninger.

Indirekte produktionsomkostninger

Varer under fremstilling og færdigvarer indregnes til kostpris opgjort efter FIFO-princippet. I kostprisen indgår direkte produktionsomkostninger som råvarer og hjælpematerialer med tillæg af energi og direkte løn i produktionen samt indirekte produktionsomkostninger som personaleomkostninger, afskrivninger, vedligeholdelse m.m.

Indirekte produktionsomkostninger er opgjort ved en standardomkostningsmetode, der gennemgås regelmæssigt for at sikre relevante forudsætninger vedrørende kapacitetsudnyttelse, gennemløbstid og andre relevante faktorer. Ændringer i beregningsmetoden for indirekte produktionsomkostninger inkl. kapacitetsudnyttelsesniveau, gennemløbstid osv. vil kunne påvirke bruttomarginen og den samlede værdiansættelse af varebeholdningerne. Den regnskabsmæssige værdi af indirekte produktionsomkostninger er 4.104 mio. kr. pr. 31. december 2006.

Nedskrivning til imødegåelse af tab på dubiøse debitorer

Varedebitorer indregnes til amortiseret kostpris med fradrag af nedskrivninger til imødegåelse af potentielle tab på dubiøse debitorer.

Novo Nordisk foretager nedskrivning til imødegåelse af tab på dubiøse debitorer for anslåede tab på grund af kundernes efterfølgende manglende betalingsevne. Såfremt kundernes økonomiske forhold bliver forværret med forringelse af deres betalingsevne til følge, kan yderligere nedskrivninger blive nødvendige i fremtidige regnskabsperioder. Ledelsen analyserer specifikt varedebitorer, herunder historiske dubiøse debitorer, kundekonzentrationer, kundernes kreditværdighed, aktuelle økonomiske konjunkturer samt ændringer i kundernes betalingsbetingelser i forbindelse med vurderingen af, om nedskrivningerne til imødegåelse af tab på dubiøse debitorer er tilstrækkelige.

Den usikkerhed, der knytter sig til nedskrivning til imødegåelse af tab på dubiøse debitorer, anses for at være begrænset. Den regnskabsmæssige værdi af nedskrivning til imødegåelse af tab på dubiøse debitorer er 459 mio. kr. pr. 31. december 2006.

Selskabsskat

Ledelsens vurdering kræves ved fastlæggelsen af koncernens indregning af hensættelser til udskudte skatteaktiver og udskudte skatteforpligtelser. Novo Nordisk indregner udskudte skatteaktiver, såfremt det er sandsynligt, at der vil være tilstrækkelig skattepligtig indkomst til stede i fremtiden til udnyttelse af de midlertidige forskelle og ikke-anvendte skattemæssige underskud. Ledelsen har taget den fremtidige skattemæssige indkomst i betragtning ved vurderingen af, om udskudte skatteaktiver såvel som udfaldet af skattesager vil kunne indregnes.

Den regnskabsmæssige værdi af udskudte skatteaktiver og udskudte skatteforpligtelser er henholdsvis 1.911 mio. kr. og 1.998 mio. kr. pr. 31. december 2006.

Hensættelser og eventualposter

Som led i almindelig forretningspraksis udsteder Novo Nordisk kreditnotaer vedrørende produkter, der er udløbet. Der foretages derfor hensættelser vedrørende fremtidige returneringer på baggrund af historiske statistikker over returneringer af produkter. Mønstret i fremtidige returneringer kan afvige fra tidligere praksis.

Den regnskabsmæssige værdi af hensættelser til returvarer er 609 mio. kr. pr. 31. december 2006.

Koncernens ledelse vurderer hensættelser og eventualposter samt sandsynlige udfald af verserende og fremtidige retssager, der afhænger af fremtidige bevisenheder, som af natur derfor er usikre. Ved afgørelsen af det sandsynlige udfald af retssager osv. inddrager ledelsen vurderinger fra eksterne juridiske rådgivere samt kendte udfald fra retspraksis. En redegørelse for de væsentligste retstvister, som koncernen er involveret i, findes i note 37.

ADR American Depositary Receipts.	Resultat af primær drift Resultat før skat, finansielle poster og resultat af kapitalandele i associerede virksomheder.
Antal aktier i omløb Antal aktier i omløb er det samlede antal aktier ekskl. beholdningen af egne aktier.	ROIC (forrentning af investeret kapital) Resultat af primær drift efter skat (effektiv skattesats) i procent af gennemsnitlige varebeholdninger, tilgodehavender, materielle og immaterielle anlægsaktiver minus ikke-rentebærende forpligtelser inkl. hensatte forpligtelser (summen af de pågældende aktiver og forpligtelser primo og ultimo divideret med to).
Bruttomargin Bruttoresultat i procent af omsætningen.	Udbytteandel Samlet udbytte for året i procent af årets resultat.
Cash to earnings Frie pengestrømme i procent af årets resultat.	Årets resultat pr. aktie Årets resultat divideret med gennemsnitligt antal udestående aktier.
Effektiv skatteprocent Selskabsskat i procent af resultat før skat.	Årets resultat pr. aktie udvandet Årets resultat divideret med summen af det gennemsnitlige antal udestående aktier inkl. udvandingseffekt af aktieoptioner 'in the money' i henhold til IAS 33. Udvandingseffekten af aktieoptioner 'in the money' beregnes som forskellen mellem: 1) antallet af aktier, der kunne være erhvervet til dagsværdi for provenu fra udnyttelse af aktieoptionerne, og 2) antallet af aktier, der kunne være udstedt under forudsætning af udnyttelse af aktieoptionerne. Forskellen (udvandingseffekten) tillægges nævneren som udstedelse af aktier uden modydelse.
Egenkapitalandel Egenkapital ultimo i procent af passiver i alt ultimo.	
Frie pengestrømme Summen af pengestrømme fra driftsaktivitet og pengestrømme fra investeringsaktivitet ekskl. nettoændring i omsætningsværdipapirer.	
Overskudsgrad (primær drift) Resultat af primær drift i procent af omsætningen.	
Overskudsgrad (årets resultat) Årets resultat i procent af omsætningen.	

4 Segmentinformation

Primært rapporteringsformat – Forretningssegmenter

Pr. 31. december 2006 driver koncernen virksomhed over hele verden inden for to forretningssegmenter, som udgør det primære rapporteringsformat:

Diabetesbehandling:

Forretningssegmentet inkluderer forskning i og udvikling, produktion og markedsføring af produkter inden for områderne insulin og doseringssystemer samt antidiabetika i tableform (OAD).

Biopharmaceuticals:

Forretningssegmentet inkluderer forskning i og udvikling, produktion og markedsføring af produkter inden for områderne blødningsbehandling

(NovoSeven®), væksthormonbehandling, hormonpræparater og andre produkter.

Der finder ikke samhandel eller andre transaktioner sted mellem forretningssegmenterne. Omkostningsfordelingen mellem forretningssegmenterne foretages på individuel basis med tillæg af nogle få, systematisk fordelte indirekte omkostninger. Segmentaktiverne omfatter aktiver, som er direkte tilknyttet segmentet, herunder immaterielle, materielle og finansielle anlægsaktiver, varebeholdninger, varedebitorer og andre tilgodehavender. Segmentforpligtelser omfatter forpligtelser, som er opstået i forbindelse med segmentets aktiviteter, herunder hensatte forpligtelser, gæld til leverandører og andre gældsforpligtelser.

Forretningssegmenter

	2006	2005	2004
Mio. kr.			
	Diabetesbehandling		
Segmentomsætning og resultat			
Omsætning			
Moderne insulin (insulinanaloger)	10.825	7.298	4.507
Human insulin og insulinrelateret salg	15.057	15.006	14.383
Antidiabetika i tableform (OAD)	1.984	1.708	1.643
Diabetesbehandling i alt	27.866	24.012	20.533
Blødningsbehandling (NovoSeven®)			
Væksthormonbehandling			
Hormonpræparater (HRT)			
Andre produkter			
Biopharmaceuticals i alt			
Omsætning	27.866	24.012	20.533
Ændring i kr. (%)	16,1%	16,9%	11,1%
Ændring i lokale valutaer (%)	17,0%	15,9%	14,7%
Resultat af primær drift	4.982	4.055	3.404
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder			
Finansielle indtægter (netto)			
Resultat før skat			
Selskabsskat			
Årets resultat			
Andre segmentposter			
Forsknings- og udviklingsomkostninger	3.898	3.177	2.932
Afskrivninger	1.632	1.446	1.312
Nedskrivning for værdiforringelse i resultatopgørelsen	45	171	320
Tilgang af materielle og immaterielle anlægsaktiver (netto)	2.499	3.510	2.652
Investeringer i associerede virksomheder (netto)	-	-	-
Anlægsaktiver	17.606	17.502	15.270
Aktiver i alt	29.714	28.484	24.997
Forpligtelser i alt	7.470	6.635	4.788

Geografiske segmenter

	2006	2005	2004	2006	2005	2004
Mio. kr.						
	Europa			Nordamerika		
Omsætning	14.708	13.447	12.411	12.280	9.532	7.478
Ændring i kr. (%)	9,4%	8,3%	6,1%	28,8%	27,5%	20,2%
Ændring i lokale valutaer (%)	9,2%	7,6%	5,9%	29,4%	26,7%	31,9%
Tilgang af materielle og immaterielle anlægsaktiver (netto)	2.065	2.332	2.831	460	801	133
Materielle anlægsaktiver	16.765	16.946	16.519	1.480	1.212	425
Aktiver i alt	35.232	32.523	31.198	3.819	4.205	2.725

Noter – Resultatopgørelse for koncernen

Sekundært rapporteringsformat – Geografiske segmenter

Koncernen driver virksomhed i fire geografiske områder. Disse udgør det sekundære rapporteringsformat:

Europa: EU, EFTA

Nordamerika: USA og Canada

Japan & Oceanien: Japan, Australien og New Zealand

International Operations: Alle andre lande

Omsætningen allokeres på de geografiske segmenter på basis af kundens geografiske placering. Der finder ikke samhandel sted mellem segmenterne. Aktiver i alt og tilgang af materielle og immaterielle anlægsaktiver er baseret på aktivernes geografiske placering.

Segmenterne og regionerne er de samme som dem, der anvendes i den interne rapportering, hvilket tillader en pålidelig vurdering af risiko og afkast.

	2006	2005	2004	2006	2005	2004	2006	2005	2004
	Biopharmaceuticals			Fælles/ikke fordelt			I alt		
							10.825	7.298	4.507
							15.057	15.006	14.383
							1.984	1.708	1.643
							27.866	24.012	20.533
	5.635	5.064	4.359				5.635	5.064	4.359
	3.309	2.781	2.317				3.309	2.781	2.317
	1.607	1.565	1.488				1.607	1.565	1.488
	326	338	334				326	338	334
	10.877	9.748	8.498				10.877	9.748	8.498
	10.877	9.748	8.498				38.743	33.760	29.031
	11,6%	14,7%	10,6%				14,8%	16,3%	11,0%
	12,7%	14,2%	15,4%				15,7%	15,4%	14,9%
	4.137	4.033	3.576				9.119	8.088	6.980
				(260)	319	(117)	(260)	319	(117)
				305	(173)	594	305	(173)	594
				2.712	2.370	2.444	9.164	8.234	7.457
							2.712	2.370	2.444
							6.452	5.864	5.013
	2.418	1.908	1.420	–	–	–	6.316	5.085	4.352
	291	309	254	40	4	–	1.963	1.759	1.566
	–	–	6	134	–	–	179	171	326
	509	727	583	1	4	–	3.009	4.241	3.235
	–	–	–	112	–	18	112	–	18
	3.684	3.625	3.185	2.567	1.273	1.229	23.857	22.400	19.684
	6.783	6.566	5.644	8.195	6.910	6.792	44.692	41.960	37.433
	2.269	1.959	1.581	4.831	5.732	4.560	14.570	14.326	10.929
	2006	2005	2004	2006	2005	2004	2006	2005	2004
	International Operations			Japan & Oceanien			I alt		
	7.086	6.070	4.844	4.669	4.711	4.298	38.743	33.760	29.031
	16,7%	25,3%	14,6%	(0,9%)	9,6%	7,0%	14,8%	16,3%	11,0%
	17,2%	22,2%	20,7%	5,0%	10,5%	9,0%	15,7%	15,4%	14,9%
	465	1.088	252	19	20	19	3.009	4.241	3.235
	1.897	1.546	376	208	237	239	20.350	19.941	17.559
	4.618	4.212	2.387	1.023	1.020	1.123	44.692	41.960	37.433

5 Periodiseringer og hensættelser vedrørende salgsrabatter

Mio. kr.	2006	2005	2004
Ved årets begyndelse	1.872	1.031	745
Rabatter fratrukket salget i året	2.543	2.637	1.600
Betalinger og rabatter ydet i året	(2.372)	(1.943)	(1.258)
Valutakursreguleringer	(196)	147	(56)
Ved årets slutning	1.847	1.872	1.031
Specifikation af periodiseringer og hensættelser vedrørende salgsrabatter:			
Andre gældsforpligtelser	72	77	107
Kortfristede hensatte forpligtelser	1.775	1.795	924
Periodiseringer og hensættelser vedrørende salgsrabatter i alt	1.847	1.872	1.031

6 Personaleomkostninger

Mio. kr.	2006	2005	2004
Lønninger	10.161	9.101	8.119
Omkostninger til aktiebaseret vederlæggelse (jf. note 34)	113	223	104
Pensioner – bidragsbaserede ordninger	761	660	592
Pensioner – ydelsesbaserede ordninger (jf. note 24)	111	137	100
Andre omkostninger til social sikring	668	584	488
Andre personaleomkostninger	962	793	660
Personaleomkostninger i alt	12.776	11.498	10.063
Indeholdt i resultatopgørelsen under følgende poster:			
Produktionsomkostninger	3.656	3.664	3.219
Salgs- og distributionsomkostninger	3.904	3.380	2.868
Forsknings- og udviklingsomkostninger	2.424	2.095	1.713
Administrationsomkostninger	2.055	1.751	1.523
Indeholdt i resultatopgørelsen i alt	12.039	10.890	9.323
Indeholdt i balancen som:			
Aktiveret løn i forbindelse med opførelse af bygninger og produktionsanlæg mv.	660	605	598
Forskydning i lønandel indeholdt i varebeholdninger	77	3	142
Indeholdt i balancen i alt	737	608	740
Personaleomkostninger i alt	12.776	11.498	10.063

For information om bestyrelsens og koncerndirektionens aflønning henvises til note 35.

Gennemsnitligt antal fuldtidsansatte	22.590	21.146	19.520
Antal fuldtidsansatte ved årets slutning	23.172	22.007	20.285

7 Af- og nedskrivninger

Mio. kr.	2006	2005	2004
Indeholdt i resultatopgørelsen under følgende poster:			
Produktionsomkostninger	1.682	1.525	1.322
Salgs- og distributionsomkostninger	56	67	226
Forsknings- og udviklingsomkostninger	302	231	218
Administrationsomkostninger	102	107	126
Af- og nedskrivninger i alt	2.142	1.930	1.892

8 Honorar til revisorer

Mio. kr.	2006	2005	2004
Lovpligtig revision	24	24	17
Ydelser i forbindelse med revision	7	6	5
Skatterådgivning	16	20	18
Andre ydelser	1	1	3
I alt	48	51	43

9 Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)

Mio. kr.	2006	2005	2004
Licensindtægter og indtægter fra forlig	148	164	382
Nettoindtægter fra serviceydelser inden for it, rådgivende ingeniørvirksomhed mv.	55	51	58
Diverse indtægter	69	188	135
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto) i alt	272	403	575

10 Finansielle indtægter

Mio. kr.	2006	2005	2004
Renteindtægter	369	210	235
Kursgevinster på værdipapirer o.lign. (netto)	153	–	–
Valutakursgevinster (netto)	–	288	–
Valutakursgevinster på afledte finansielle instrumenter (netto)	409	–	663
Finansielle indtægter i alt	931	498	898

11 Finansielle omkostninger

Mio. kr.	2006	2005	2004
Renteomkostninger	296	254	107
Kurstab på værdipapirer o.lign. (netto)	–	20	12
Valutakurstab (netto)	268	–	130
Valutakurstab på afledte finansielle instrumenter (netto)	–	328	–
Andre finansielle omkostninger	62	69	55
Finansielle omkostninger i alt	626	671	304

Noter – Resultatopgørelse for koncernen

12 Selskabsskat

Mio. kr.	2006	2005	2004
Aktuel skat af årets resultat	2.832	2.389	2.293
Udskudt skat af årets resultat	(213)	40	125
Skat af årets resultat	2.619	2.429	2.418
Regulering vedrørende tidligere år – aktuel skat	964	(45)	34
Regulering vedrørende tidligere år – udskudt skat	(871)	(14)	(8)
Selskabsskat i resultatopgørelsen	2.712	2.370	2.444
Skat af egenkapitalposterings vedrørende aktuel skat	4	18	–
Skat af egenkapitalposterings vedrørende udskudt skat	125	(70)	8
Skat af egenkapitalposterings	129	(52)	8
Opgørelse af effektiv skatteprocent:			
Selskabsskattesats i Danmark	28,0%	28,0%	30,0%
Afvigelse i udenlandske dattervirksomheders skattesatser i forhold til dansk skattesats (netto)	2,1%	3,6%	3,8%
Ikke-skattepligtig indkomst fratrukket ikke-fradragsberettigede omkostninger (netto)	(0,4%)	(1,6%)	(0,5%)
Effekt på udskudt skat af ændringer i den danske selskabsskatteprocent i 2005	–	(0,7%)	–
Diverse	(0,1%)	(0,5%)	(0,5%)
Effektiv skatteprocent	29,6%	28,8%	32,8%

13 Årets resultat pr. aktie

		2006	2005	2004
Årets resultat	Mio. kr.	6.452	5.864	5.013
Gennemsnitligt antal aktier i omløb	i 1.000 aktier	320.931	327.711	336.628
Udvandingsseffekt af optioner i omløb 'in the money'	i 1.000 aktier	1.763	1.223	1.482
Gennemsnitligt antal aktier i omløb inkl. udvandingsseffekt af optioner 'in the money'	i 1.000 aktier	322.694	328.934	338.110
Årets resultat pr. aktie	kr.	20,10	17,89	14,89
Årets resultat pr. aktie, udvandet	kr.	19,99	17,83	14,83

14 Immaterielle anlægsaktiver

Mio. kr.	Goodwill	Patenter og licenser mv.	Andre immaterielle aktiver	I alt
2006				
Kostpris ved begyndelsen af 2006	82	297	470	849
Tilgang i året	–	194	28	222
Afgang i året	–	(2)	(3)	(5)
Valutakursreguleringer	–	(3)	(4)	(7)
Kostpris ved slutningen af 2006	82	486	491	1.059
Af- og nedskrivninger ved begyndelsen af 2006	65	13	286	364
Afskrivninger i året	–	9	54	63
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger vedrørende afgang i året	–	–	(3)	(3)
Valutakursreguleringer	–	–	(4)	(4)
Af- og nedskrivninger ved slutningen af 2006	65	22	333	420
Regnskabsmæssig værdi ved slutningen af 2006	17	464	158	639
2005				
Kostpris ved begyndelsen af 2005	314	177	327	818
Ændringer i konsolideringen	–	–	8	8
Reklassifikationer	(45)	(1)	46	–
Tilgang i året	11	122	89	222
Afgang i året	(276)	(1)	(3)	(280)
Valutakursreguleringer	78	–	3	81
Kostpris ved slutningen af 2005	82	297	470	849
Af- og nedskrivninger ved begyndelsen af 2005	289	8	207	504
Reklassifikationer	(20)	(1)	21	–
Afskrivninger i året	–	8	57	65
Tilbageførsel af af- og nedskrivninger vedrørende afgang i året	(276)	(1)	(3)	(280)
Valutakursreguleringer	72	(1)	4	75
Af- og nedskrivninger ved slutningen af 2005	65	13	286	364
Regnskabsmæssig værdi ved slutningen af 2005	17	284	184	485

15 Materielle anlægsaktiver

	Grunde og bygninger	Produktionsanlæg og maskiner	Andre anlæg, driftsmateriel og inventar	Materielle anlægsaktiver under udførelse og aconto-betalinger	I alt
Mio. kr.					
2006					
Kostpris ved begyndelsen af 2006	10.017	12.670	2.492	5.195	30.374
Tilgang i året	285	400	184	2.029	2.898
Afgang i året	(90)	(770)	(165)	–	(1.025)
Overført fra/(til) andre poster	1.389	1.810	148	(3.347)	–
Valutakursreguleringer	(76)	(44)	(36)	(102)	(258)
Kostpris ved slutningen af 2006	11.525	14.066	2.623	3.775	31.989
Af- og nedskrivninger ved begyndelsen af 2006	2.817	5.957	1.659	–	10.433
Afskrivninger i året	486	1.188	226	–	1.900
Nedskrivninger for værdiforringelse i året	15	164	–	–	179
Tilbageførsel af afskrivninger vedrørende afgang i året	(62)	(593)	(125)	–	(780)
Valutakursreguleringer	(25)	(39)	(29)	–	(93)
Af- og nedskrivninger ved slutningen af 2006	3.231	6.677	1.731	–	11.639
Regnskabsmæssig værdi ved slutningen af 2006	8.294	7.389	892	3.775	20.350
2005					
Kostpris ved begyndelsen af 2005	9.030	11.162	2.272	3.997	26.461
Ændringer i konsolideringen	84	–	26	235	345
Tilgang i året	139	199	164	3.397	3.899
Afgang i året	(219)	(191)	(173)	–	(583)
Overført fra/(til) andre poster	920	1.447	158	(2.525)	–
Valutakursreguleringer	63	53	45	91	252
Kostpris ved slutningen af 2005	10.017	12.670	2.492	5.195	30.374
Af- og nedskrivninger ved begyndelsen af 2005	2.467	4.897	1.538	–	8.902
Afskrivninger i året	369	1.094	231	–	1.694
Nedskrivninger for værdiforringelse i året	70	101	–	–	171
Tilbageførsel af afskrivninger vedrørende afgang i året	(111)	(160)	(142)	–	(413)
Valutakursreguleringer	22	25	32	–	79
Af- og nedskrivninger ved slutningen af 2005	2.817	5.957	1.659	–	10.433
Regnskabsmæssig værdi ved slutningen af 2005	7.200	6.713	833	5.195	19.941

16 Kapitalandele i associerede virksomheder

Mio. kr.	2006	2005
Regnskabsoplysninger i sammendrag vedrørende associerede virksomheder:		
Omsætning	1.825	1.948
Årets resultat	(782)	(446)
Aktiver i alt	4.272	4.828
Forpligtelser i alt	1.942	2.051
Novo Nordisks resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	(260)	319
Novo Nordisks bogførte værdi af kapitalandele i associerede virksomheder	788	926
Dagsværdi af aktieposter i børsnoterede associerede virksomheder:		
– ZymoGenetics, Inc (NASDAQ-symbol: ZGEN)	1.842	2.248
– Innate Pharma SA (Euronext symbol: IPH)	219	–

I 2006 købte Novo Nordisk yderligere aktier i det franske selskab Innate Pharma SA og ejer ved årets slutning 19% af aktiekapitalen. Novo Nordisk og Innate Pharma SA har derudover et forsknings- og udviklingssamarbejde hvorfor Innate Pharma SA betragtes som en associeret virksomhed til Novo Nordisk.

I 2006 omfattede Novo Nordisks resultat af kapitalandele i associerede virksomheder urealiserede kapitaltab på 16 mio. kr. netto vedrørende ZymoGenetics, Inc. I 2005 omfattede Novo Nordisks resultat af kapitalandele i associerede virksomheder urealiserede kapitalgevinster på 186 mio. kr. netto vedrørende ZymoGenetics, Inc. I 2005 solgte Novo Nordisk hele sin aktiepost i Ferrosan A/S og indtægtsførte en gevinst på 260 mio. kr.

I den regnskabsmæssige værdi af kapitalandele i associerede virksomheder indgår aktiveret immaterielle anlægsaktiver og goodwill med 82 mio. kr. ved årets slutning (13 mio. kr. i 2005).

For en liste over Novo Nordisks associerede virksomheder henvises til side 101.

17 Finansielle aktiver

Mio. kr.	2006	2005
Finansielle aktiver til dagsværdi indregnet i resultatopgørelsen:		
– Afledte finansielle instrumenter (se note 36)	814	198
Finansielle aktiver disponible for salg:		
– Noterede aktier	9	85
– Unoterede aktier	91	56
– Obligationer	1.001	1.502
Lån:		
– Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	36	50
– Tilgodehavender hos uafhængige parter	51	–
Finansielle aktiver i alt	2.002	1.891
Specifikation af finansielle aktiver:		
Langfristede (Øvrige finansielle anlægsaktiver)	169	169
Kortfristede (Værdipapirer og afledte finansielle instrumenter)	1.833	1.722
Finansielle aktiver i alt	2.002	1.891
Opskrivningsreserve vedr. finansielle aktiver disponible for salg og indregnet i egenkapitalen i årets løb	(27)	2
Obligationer med udløb over et år fra balancedagen	–	1.001
Værdighed på koncernens obligationsbeholdning (år)	–	0,7
Effektiv rente på koncernens obligationsbeholdning	–	2,9%

18 Varebeholdninger

Mio. kr.	2006	2005
Råvarer og hjælpematerialer	1.088	1.131
Varer under fremstilling	4.697	4.581
Færdigvarer	2.615	2.070
Varebeholdninger i alt	8.400	7.782
Indirekte produktionsomkostninger inkluderet i varer under fremstilling og færdigvarer	4.104	3.536
Omkostningsførte nedskrivninger af varebeholdninger i årets løb	443	548
Tilbageførte nedskrivninger af varebeholdninger i årets løb	45	146

19 Varedebitorer

Mio. kr.	2006	2005
Varedebitorer (brutto)	5.622	5.213
Nedskrivning til imødegåelse af tab på dubiøse debitorer:		
Ved årets begyndelse	419	369
Ændring af nedskrivning i året	55	72
Realiserede tab i året	(15)	(22)
Ved årets slutning	459	419
Varedebitorer i alt	5.163	4.794
Varedebitorer (netto) svarer til en gennemsnitlig kredittid på (dage)	49	52

Varedebitorer (brutto) kan specificeres som følger:

Ej forfaldne	4.319	4.111
Forfaldne med:		
Mellem 1 og 179 dage	873	815
Mellem 180 og 359 dage	184	127
Mere end 360 dage	246	160
Varedebitorer i alt (brutto)	5.622	5.213

20 Andre tilgodehavender

Mio. kr.	2006	2005
Periodeafgrænsningsposter	835	522
Tilgodehavende renteindtægter	34	53
Tilgodehavender hos tilknyttede virksomheder	99	94
Andre tilgodehavender	816	786
Andre tilgodehavender i alt	1.784	1.455

21 Aktiekapital

Mio. kr.	2006	2005
Udvikling i aktiekapital:		
A-aktiekapital	107	107
B-aktiekapital	567	602
Ved årets slutning	674	709

A-aktiekapitalen har været uændret 107 mio. kr. fra 2002 til 2006. I 2006 blev B-aktiekapitalen reduceret med 35 mio. kr. fra 602 mio. kr. til 567 mio. kr. B-aktiekapitalen har været uændret 602 mio. kr. fra 2002 til 2005.

Ved slutningen af 2006 udgjorde aktiekapitalen 107.487.200 kr. i A-aktiekapital (svarende til 53.743.600 aktier a 2 kr.) og 566.432.800 kr. i B-aktiekapital (svarende til 283.216.400 aktier a 2 kr.).

	Antal B-aktier a 2 kr.	I % af aktie- kapitalen før annullering	I % af aktie- kapitalen efter annullering	Markedsværdi Mio. kr.
Egne aktier:				
Beholdning ved årets begyndelse	30.979.219	8,73%		10.984
Annullering af egne aktier	(17.734.160)	(5,00%)		6.288
Beholdning af egne aktier justeret for annullering	13.245.059	3,73%	3,93%	4.696
Køb i året	7.468.957		2,22%	3.000
Salg i året	(1.000.947)		(0,30%)	(210)
Værdiregulering				1.799
Beholdning ved årets slutning	19.713.069		5,85%	9.285

Erhvervelse af egne aktier i året er en del af det i januar 2006 annoncerede aktietilbagekøbsprogram til en værdi af op til 6 mia. kr. i Novo Nordisk B-aktier, der blev igangsat for at tilpasse kapitalstrukturen til den forventede udvikling i frie pengestrømme. Salg af egne aktier vedrører udnyttede aktieoptioner.

Af beholdningen af egne B-aktier ved årets slutning er 5.421.309 aktier anvendt til sikring af aktiebaserede vederlæggelsesordninger.

22 Langfristede gældsforpligtelser

Mio. kr.	2006	2005
Prioritetsgæld samt andre sikrede lån *)	658	659
Usikrede lån samt andre langfristede lån **)	516	589
Langfristede gældsforpligtelser i alt	1.174	1.248

Gælden forfalder inden for følgende perioder fra balancedagen:

Mellem et og to år	159	16
Mellem to og tre år	1	158
Mellem tre og fire år	1	–
Mellem fire og fem år	510	–
Efter fem år	503	1.074
Langfristede gældsforpligtelser i alt	1.174	1.248

Gælden fordeler sig på følgende valutaer:

DKK	3	3
EUR	657	656
USD	510	570
JPY	–	12
Andre valutaer	4	7
Langfristede gældsforpligtelser i alt	1.174	1.248

Regulering af ovenstående lån til markedsværdi ultimo 2006 ville medføre et tab på 6 mio. kr. (en gevinst på 14 mio. kr. i 2005).

*) Udløb 2008–2016 og en vægtet gennemsnitlig rentesats på 4,07%.

***) Udløb 2010–2011 og en vægtet gennemsnitlig rentesats på 5,46%.

23 Udskudte skatteaktiver og -forpligtelser

Mio. kr.	2006	2005
Ved årets begyndelse	967	1.084
Udskudt skat på årets resultat	(213)	40
Regulering vedrørende tidligere år	(871)	(14)
Skat af egenkapitalposter	125	(70)
Valutakursreguleringer	79	(73)
Hensættelse til udskudt skat (netto) i alt	87	967

Mio. kr.	Aktiver	Forpligtelser	2006 I alt	Aktiver	Forpligtelser	2005 I alt
Specifikation						
De udskudte skatteaktiver og -forpligtelser fordeler sig på de forskellige balanceposter som følger:						
Materielle anlægsaktiver	(188)	1.425	1.237	(147)	1.371	1.224
Immaterielle anlægsaktiver	(904)	141	(763)	(321)	102	(219)
Indirekte produktionsomkostninger	–	1.149	1.149	–	998	998
Ikke-realiseret fortjeneste på varesalg mellem koncernvirksomheder	(1.561)	–	(1.561)	(1.861)	–	(1.861)
Nedskrivning til imødegåelse af tab på dubiøse debitorer	(110)	–	(110)	(87)	–	(87)
Fremførbart skattemæssigt underskud	(7)	–	(7)	(14)	–	(14)
Diverse	(915)	1.057	142	(443)	1.369	926
	(3.685)	3.772	87	(2.873)	3.840	967
Udskudte skatteaktiver og udskudte skatteforpligtelser vedrørende indkomstskat modregnes, når der foreligger en retslig modregningsret	1.774	(1.774)	–	1.994	(1.994)	–
Hensættelse til udskudt skat (netto) i alt	(1.911)	1.998	87	(879)	1.846	967

Ikke-udlodtet indtjening er tilbageholdt i dattervirksomhederne med henblik på reinvestering. Der foretages ikke hensættelse vedrørende indkomstskat, der ville blive betalbar ved udlodning af sådanne indtjening. Såfremt indtjeningen blev udlodtet, ville det medføre en uvæsentlig skatteforpligtelse på basis af aktuel gældende skattelovgivning.

Der er ikke afsat udskudt skat på forskelle vedrørende investeringer i dattervirksomheder, filialer og associerede virksomheder, da disse forskelle i sagens natur er permanente. Udskudt skat er imidlertid beregnet, såfremt forskellene er fradragsberettigede.

Fremførbart skattemæssigt underskud

Udskudte skatteaktiver er indregnet på fremførbare skattemæssige underskud, der modsvarer indkomst, som forventes at ville blive realiseret i fremtiden. Udskudt skat vedrørende skattemæssigt underskud på 214 mio. kr. (137 mio. kr. i 2005) er ikke indregnet i balancen. 27 mio. kr. af dette skattemæssige underskud udløber inden for tre år.

24 Hensættelse til pensioner

De fleste ansatte i koncernen er omfattet af pensionsordninger, primært i form af bidragsbaserede pensionsordninger eller alternativt ydelsesbaserede pensionsordninger. Koncernselskaberne støtter disse ordninger enten direkte eller ved at bidrage til uafhængigt administrerede fonde. Arten af sådanne ordninger varierer efter lov- og regelgrundlaget, de skattemæssige bestemmelser samt de økonomiske forhold i de lande, som de ansatte arbejder i, og ydelserne er sædvanligvis baseret på de ansattes løn og anciennitet. Forpligtelsen vedrører både nuværende pensionisters pension og fremtidige pensionisters ret til pension. Andre pensionsydelser består for det meste af sundhedsordninger efter fratrædelse, hovedsageligt i USA.

Mio. kr.	2006	2005
Bevægelserne i nutidsværdien af ydelsesbaserede pensionsordninger er følgende:		
Ved årets begyndelse	875	609
Ændret klassifikation af pensionsordninger	-	70
Pensionsomkostninger vedrørende det aktuelle regnskabsår	107	104
Renteomkostninger på pensionsforpligtelsen	30	27
Aktuarmæssige (gevinster)/tab	7	77
Pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår	(2)	(11)
Udbetalte ydelser	(26)	(27)
Diverse	(5)	(7)
Valutakursreguleringer	(48)	33
Nutidsværdi af ydelsesbaserede pensionsordninger ved årets slutning	938	875

Specifikation af nutidsværdi af ydelsesbaserede pensionsordninger:		
Nutidsværdi af afdækkede forpligtelser	648	576
Nutidsværdi af uafdækkede forpligtelser	290	299
Nutidsværdi af ydelsesbaserede pensionsordninger i alt	938	875

Ændringerne i dagsværdi af ordningernes aktiver er følgende:		
Ved årets begyndelse	435	313
Ændret klassifikation af pensionsordninger	-	53
Forventet afkast af ordningernes aktiver	16	15
Aktuarmæssige gevinster/(tab)	3	(6)
Arbejdsgiverbidrag	65	72
Udbetalte ydelser	(17)	(21)
Diverse	9	6
Valutakursreguleringer	(16)	3
Dagsværdi af ordningernes aktiver ved årets slutning	495	435

Koncernen forventer at bidrage med 74 mio. kr. til sine ydelsesbaserede pensionsordninger i 2007.

Hovedkategorierne af ordningernes aktiver, som en procentdel af ordningernes samlede aktiver, er følgende:		
Aktier	27%	50%
Obligationer	56%	30%
Kontant bankindestående	12%	18%
Ejendomme	5%	2%

Pensionsordninger er normalt afdækket gennem indbetalinger fra koncernens selskaber og fra de ansatte til fonde, der er uafhængige af koncernen. Hvis en ordning er uafdækket, indregnes en pensionsforpligtelse i koncernens balance. De omkostninger, der indregnes vedrørende pensionsydelser, indgår i Produktionsomkostninger, Salgs- og distributionsomkostninger, Forsknings- og udviklingsomkostninger eller Administrationsomkostninger.

Mio. kr.	2006	2005
Følgende beløb er indregnet i balancen vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger:		
Nutidsværdi af afdækkede forpligtelser	648	576
Dagsværdi af ordningens aktiver	(495)	(435)
	153	141
Nutidsværdi af uafdækkede forpligtelser	290	299
Ikke-indregnede aktuarmæssige gevinster/(tab) (netto)	(110)	(120)
Ikke-indregnede pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår	(3)	(4)
Forpligtelse indregnet i balancen (netto)	330	316

Forpligtelsen omfatter andre pensionsydelser, der ikke er egentlige pensionsordninger, primært sygesikringsordninger, som følger:		
Aktuarmæssig nutidsværdi af skyldige forpligtelser til tidligere og nuværende ansatte	219	227
Ikke-indregnede aktuarmæssige gevinster/(tab) (netto)	(39)	(57)
Indregnet (aktiv)/forpligtelse (netto)	180	170

De beløb, der er indregnet i balancen vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger, er i overvejende grad langfristede og præsenteres enten som langfristede aktiver eller langfristede forpligtelser.

Følgende beløb er indregnet i resultatopgørelsen vedrørende ydelsesbaserede pensionsordninger:		
Pensionsomkostninger vedrørende det aktuelle regnskabsår	107	104
Renteomkostninger på pensionsforpligtelsen	30	27
Forventet afkast af ordningens aktiver	(16)	(15)
Aktuarmæssige (gevinster)/tab indregnet i regnskabsåret	4	2
Nedsættelse/afregningsgevinster	(18)	-
Pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår	4	19
Omkostninger i alt, der indgår i personaleomkostninger	111	137
Det faktiske afkast på pensionsaktiverne	19	11

De aktuarmæssige forudsætninger, der anvendes i beregninger og værdiansættelser, varierer fra land til land på grund af lokale økonomiske og sociale forhold.

De anvendte forudsætninger er som følger:

Diskonteringsats	2,0% til 6,0%
Forventet fremtidigt afkast af ordningernes aktiver	1,0% til 6,0%
Forventede fremtidige lønstigninger	2,0% til 4,0%
Udviklingstendenser i sygesikringsomkostninger	2,0% til 13,0%
Inflationsrate	2,0% til 3,0%

For alle større ydelsesbaserede ordninger udføres årligt aktuarmæssige beregninger og værdiansættelser.

25 Andre hensatte forpligtelser

Mio. kr.	Hensættelse til returvare	Hensættelse til salgsrabatter	Andre hensatte forpligtelser	2006 I alt	2005 I alt
Ved årets begyndelse	496	1.795	428	2.719	1.718
Tilgang i året	269	2.289	634	3.192	2.673
Tilbageført i året	–	–	(19)	(19)	(5)
Anvendt i året	(156)	(2.121)	(42)	(2.319)	(1.852)
Valutakursreguleringer	–	(188)	(18)	(206)	185
Ved årets slutning	609	1.775	983	3.367	2.719
Specifikation af andre hensatte forpligtelser:					
Langfristede	–	–	911	911	335
Kortfristede	609	1.775	72	2.456	2.384
Andre hensatte forpligtelser i alt	609	1.775	983	3.367	2.719

Hensættelse til returvarer:

Som led i almindelig forretningspraksis udsteder Novo Nordisk kreditnotaer vedrørende produkter, der er udløbet. Hensættelser vedrørende fremtidige returneringer foretages derfor på baggrund af historiske statistikker over returneringer af produkter efter ledelsens bedste skøn. Hensættelsen forventes anvendt inden for den normale forretningscyklus.

Hensættelse til salgsrabatter:

I nogle lande afhænger de faktiske rabatter af, hvilke kunder produkterne sælges til. De faktorer, der komplicerer kalkulationerne af rabatter, er identifikationen af, hvilke produkter, der er blevet solgt med rabat, hvilke prisbetingelser der er gældende for henholdsvis kunder eller offentlige myndigheder, samt den anslåede periode-mæssige forskydning, der er mellem salget og betalingen af rabatten. Se noterne 3 og 5 for yderligere information om salgsrabatter fratrukket omsætningen.

Andre hensatte forpligtelser:

Andre hensatte forpligtelser omfatter forskellige typer hensatte forpligtelser inklusive hensættelser vedrørende retslige tvister, opgjort efter ledelsens bedste skøn. Se note 37 Forpligtelser og eventualposter for yderligere information.

26 Kortfristede gældsforpligtelser og afledte finansielle instrumenter

Mio. kr.	2006	2005
Bankgæld og kassekreditter	285	820
Afdrag på langfristede gældsforpligtelser, som forfalder inden for et år	12	25
Afledte finansielle instrumenter (jf. note 36)	41	599
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	338	1.444
Gælden fordeler sig på følgende valutaer:		
DKK	18	61
EUR	196	199
USD	57	986
JPY	11	25
Andre valutaer	56	173
Kortfristede gældsforpligtelser i alt	338	1.444

Ultimo året havde koncernen uudnyttede garanterede kreditfaciliteter på 7.456 mio. kr. (7.461 mio. kr. i 2005). De uudnyttede garanterede kreditfaciliteter består af faciliteter på henholdsvis EUR 400 mio. og EUR 600 mio., der er garanteret af en række danske og udenlandske banker. Kreditfaciliteterne udløber i henholdsvis 2009 og 2012.

27 Andre gældsforpligtelser

Mio. kr.	2006	2005
Skyldige personaleomkostninger	1.857	1.734
Skyldige skatter og afgifter	447	463
Periodeafgrænsningsposter	81	83
Gæld til tilknyttede virksomheder	86	55
Anden gæld	2.392	2.242
Andre gældsforpligtelser i alt	4.863	4.577

Noter – Pengestrømsopgørelse og finansielle reserver for koncernen

28 Andre reguleringer for ikke-likvide poster

Mio. kr.	2006	2005	2004
Omkostninger til aktiebaseret vederlæggelse	113	223	104
Stigning/(fald) i hensættelser (Gevinst)/tab ved salg af materielle anlægsaktiver	889	890	501
Nedskrivning til imødegåelse af tab på dubiøse debitorer	134	(64)	104
Urealiseret (gevinst)/tab på værdipapirer o.lign.	65	72	(10)
Urealiseret (gevinst)/tab på valuta	(7)	37	(8)
Andel af årets resultat i associerede virksomheder	(143)	96	204
Urealiseret kapitalgevinst på kapitalandele i associerede virksomheder	244	127	212
Diverse, inkl. forskellen mellem gennemsnitskurser og ultimokurser	16	(186)	(95)
	(352)	(86)	6
Andre reguleringer for ikke-likvide poster	959	1.109	1.018

29 Likviditetseffekt af køb af dattervirksomheder og forretningsenheder

Mio. kr.	2006	2005	2004
Immaterielle anlægsaktiver	–	8	–
Materielle anlægsaktiver	–	345	–
Omsætningsaktiver	–	5	–
Langfristede forpligtelser	–	–	–
Kortfristede forpligtelser	–	(8)	–
Erhvervede aktiver (netto)	–	350	–
Købt goodwill	–	–	–
Betalt vederlag	–	(350)	–
Fradrag af erhvervede likvide reserver	–	–	–
Likviditetseffekt, netto	–	(350)	–

30 Likvide reserver

Mio. kr.	2006	2005	2004
Likvide beholdninger ved årets slutning	3.270	3.303	3.433
Kortfristet bankgæld og kassekreditter ved årets slutning (jf. note 26)	(285)	(820)	(470)
Likvide reserver ved årets slutning	2.985	2.483	2.963

Ultimo 2006, 2005 og 2004 var der ingen omsætningsværdipapirer med en oprindelig forfaldstid på mindre end tre måneder.

31 Fordeling af årets resultat inkl. foreslået udbytte i moderselskabet

Mio. kr.	2006	2005	2004
Forslag til fordeling af årets resultat i moderselskabet, Novo Nordisk A/S:			
Udbytte	2.221	1.945	1.594
Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode	5.472	3.898	3.377
Overført resultat	(1.246)	15	35
Årets resultat	6.447	5.858	5.006
Egenkapital i alt i moderselskabet, Novo Nordisk A/S:			
Aktiekapital (kan ikke udloddes)	674	709	709
Overkurs ved emission *)	–	–	2.565
Reserve for nettoopskrivning efter den indre værdis metode (kan ikke udloddes)	15.932	10.460	6.562
Overført resultat	13.342	16.310	16.701
Valutakursreguleringer	156	142	(40)
Egenkapital i alt	30.104	27.621	26.497
Udbytte pr. aktie	7,00	6,00	4,80

Årsrapporten for moderselskabet, Novo Nordisk A/S, er aflagt i overensstemmelse med Årsregnskabsloven og øvrige danske krav til årsrapporten for børsnoterede selskaber. Sammenlignet med koncernens regnskabspraksis inkluderer dette afskrivning på goodwill. Årets resultat og egenkapital er i 2006 i Novo Nordisk A/S henholdsvis 5 mio. kr. (6 mio. kr. i 2005) og 18 mio. kr. (13 mio. kr. i 2005) mindre end årets resultat og egenkapital i koncernen.

*) I overensstemmelse med ændringer i Aktieselskabsloven er Overkurs ved emission overført til Overført resultat.

32 Finansielle risici

Novo Nordisk har centraliseret styringen af koncernens finansielle risici. De overordnede rammer for Novo Nordisks finansielle risikostyring er fastlagt i Novo Nordisks finanspolitik, som er godkendt af bestyrelsen. Finanspolitikken omfatter koncernens valutapolitik, investeringspolitik, finansieringspolitik og politik vedrørende kreditrisici i relation til finansielle modparter og omfatter en beskrivelse af godkendte finansielle instrumenter og risikorammer.

Novo Nordisk foretager udelukkende afdækning af kommercielle risici og indgår derfor ikke afledte finansielle transaktioner med henblik på handel eller med spekulativt formål. Novo Nordisk anvender et fuldt integreret finansstyringsystem til styring af alle finansielle positioner. Alle finansielle positioner indregnes på 'marked-to-market' basis, og finansielle risici opgøres ud fra generelt anerkendte standarder.

Valutarisici

Valutarisici er den væsentligste finansielle risikofaktor for Novo Nordisk og har dermed betydelig indvirkning på resultatopgørelsen og balancen.

Hovedparten af Novo Nordisks omsætning er i euro (EUR), amerikanske dollar (USD), japanske yen (JPY) og britiske pund (GBP), mens en stor del af produktions-, forsknings-, og udviklingsomkostningerne er i danske kroner. Derfor er Novo Nordisks valutarisiko mest væsentlig i USD, JPY og GBP, mens valutarisikoen i EUR anses for lav på grund af Danmarks fastkurspolitik over for euroen.

Det overordnede formål med valutarisikostyring er at begrænse den kortsigtede negative effekt på indtjening og pengestrømme af valutakursudsving og dermed øge forudsigeligheden af det økonomiske resultat.

Novo Nordisk kurssikrer eksisterende aktiver og forpligtelser i de større valutaer samt de forventede fremtidige pengestrømme op til 24 måneder. Kurssikring er baseret på forventningerne til fremtidige valutakurser og foretages primært gennem valutaterminskontrakter og valutaoptioner med samme udløbstidspunkt som de sikrede poster. De forventede pengestrømme vurderes løbende ud fra historiske pengestrømme, budgetter og månedlige salgsprognoser. Sikringens effektivitet vurderes løbende.

I løbet af 2006 faldt USD og endte med et fald på 10,5% over for kronen. I 2005 steg USD 15,7% over for kronen. I 2006 faldt JPY 11,5%, hvorimod GBP steg 2%, begge over for kronen. I 2005 steg JPY og GBP med henholdsvis 1,8% og 3,7% over for kronen.

Ved udgangen af 2006 har Novo Nordisk afdækket valutarisikoen på balancen samt 16 måneders forventede pengestrømme i USD. For JPY og GBP er afdækningen henholdsvis 12 og 11 måneders forventede fremtidige pengestrømme. Ved udgangen af 2005 var afdækningen af pengestrømme i USD på 12 måneder, og for JPY og GBP var afdækningen på henholdsvis 11 og 10 måneder.

Et udsving på 5% i de følgende valutaer vil påvirke resultat af primær drift i 2007 med cirka:

Mio. kr.	Estimeret for 2007	Estimeret for 2006
USD	400	350
JPY	150	150
GBP	90	90
USD-relaterede valutaer	110	100

Ved udgangen af 2006 ville en 5% stigning i alle andre valutaer over for euroen og kronen resultere i et fald i værdien af koncernens finansielle instrumenter netto på cirka 644 mio. kr. (546 mio. kr. i 2005). Et 5% fald i alle andre valutaer over for euroen og kronen ville resultere i en stigning af værdien af koncernens finansielle instrumenter netto på cirka 693 mio. kr. (570 mio. kr. i 2005).

De finansielle instrumenter inkluderet i valutakursfølsomhedsanalysen er koncernens likvide beholdninger, varedebitorer, gæld til leverandører, kort- og langfristede gældsforpligtelser, kort- og langfristede finansielle investeringer, valutaterminskontrakter og valutaoptioner, der sikrer transaktionsrisiko. Derudover inkluderes renteswaps og valutaswaps. Der inkluderes ikke forventede valutatransaktioner, investeringer og anlægsaktiver. Valutaswaps, der sikrer omregningsrisiko, udeholdes af følsomhedsanalysen, da effekterne af ændrede valutakurser herpå indregnes direkte i egenkapitalen.

Novo Nordisk sikrer kun delvist kapitalandele i større udenlandske dattervirksomheder. Egenkapitalsikring sker ved hjælp af langfristede valutaswaps. Ved årets udgang var 14% af koncernens kapitalandele i JPY sikret. I 2005 var 20% af koncernens kapitalandele i JPY sikret.

Renterisici

Udsving i renteniveauet har en begrænset effekt på Novo Nordisks finansielle instrumenter. Ved udgangen af 2006 ville en stigning i renteniveauet på et procentpoint, alt andet lige, øge værdien af Novo Nordisks finansielle instrumenter med 53 mio. kr. (51 mio. kr. i 2005).

DKK- og EUR-renterne steg støt i løbet af første halvdel af 2006 og fortsatte i mere moderat tempo i anden halvdel af 2006. Den toårige danske obligationsrente var 3,94% ved udgangen af 2006 stigende fra 2,86% ved udgangen af 2005.

De finansielle instrumenter inkluderet i følsomhedsanalysen består af værdipapirer, indskud, kort- og langfristede lån, renteswaps og valutaswaps. Valutaterminskontrakter og valutaoptioner indgår ikke grundet den begrænsede effekt som udsving i renteniveauet har på disse instrumenter.

Likviditetsrisici

Novo Nordisk sikrer et tilstrækkeligt likviditetsberedskab ved en kombination af likviditetsstyring, ultralikvide omsætningspapirer og ikke-garanterede og garanterede kreditfaciliteter.

Modpartsrisici

Ved brug af afledte finansielle instrumenter og pengemarkedsindskud påtager Novo Nordisk sig en kreditrisiko på modparten. For at styre og begrænse denne risiko handler Novo Nordisk udelukkende afledte finansielle instrumenter med finansielle modparter, der har en tilfredsstillende langfristet kreditvurdering fra internationale kreditvurderingsbureauer. Pengemarkedsindskud indgås udelukkende med finansielle modparter, der har tilfredsstillende kortfristet kreditvurdering. Kreditrisikoen på obligationer er begrænset, idet investeringerne foretages i likvide obligationer med høj kreditvurdering.

Kreditrisikoen vedrørende Varedebitorer og Andre tilgodehavender er begrænset, da Novo Nordisk ikke har nogen betydelig koncentration af kreditrisiko, idet eksponeringen er spredt på et stort antal modparter og kunder.

Kapitalforvaltning

Novo Nordisks kapitalstruktur er karakteriseret ved en betydelig egenkapitalandel. Dette er i overensstemmelse med den generelle kapitalstruktur i den farmaceutiske industri og afspejler behovet for langsigtede beslutninger i en industri med en udviklingstid for nye produkter på mere end 10 år.

Novo Nordisks egenkapitalandel, beregnet som egenkapital i forhold til passiver i alt, var 67,4% ved udgangen af året (65,9% ved udgangen af 2005).

33 Transaktioner med nærtstående parter

Novo Nordisk A/S er underlagt bestemmende indflydelse af Novo A/S (registreret som aktieselskab i Danmark), som ejer 25,5% af aktierne i Novo Nordisk A/S. De resterende aktier ejes af en bredt sammensat aktionærkreds. Det øverste moderselskab i koncernen er Novo Nordisk Fonden (registreret i Danmark).

Som andre nærtstående parter anses Novozymes-koncernen som følge af fælles ejerskab, associerede virksomheder samt medlemmer af disse enheders og Novo Nordisks ledelse. Efter spaltningen har Novo Nordisk adgang til visse aktiver i og kan købe visse ydelser fra Novo A/S og Novozymes-koncernen og vice versa. Alle aftaler vedrørende sådanne aktiver og serviceydelser er baseret på listepriser ved salg til uafhængige parter, hvor sådanne listepriser eksisterer, ellers er prisen sat til, hvad der anses for at være markedsprisen. Flertallet af aftalerne løber i et år.

Koncernen har haft følgende væsentlige transaktioner med nærtstående parter:

Mio. kr.	2006	2005
	Købs-/ (salgsværdi)	Købs-/ (salgsværdi)
Novo A/S		
Service udført af koncernen	(14)	(12)
Facilitering udført af Novo A/S	40	35
Køb af egne aktier	1.835	646
Novozymes-koncernen		
Service udført af koncernen	(207)	(248)
Service udført af Novozymes-koncernen	157	142
Associerede virksomheder		
Købte immaterielle aktiver, betalte honorarer og royalties mv. til associerede virksomheder af Novo Nordisk	70	96

Der har ikke været væsentlige transaktioner med Novo Nordisk Fonden eller med ledelserne i Novo Nordisk A/S, Novozymes-koncernen, Novo A/S, Novo Nordisk Fonden eller de associerede virksomheder. For informationer vedrørende vederlag til Novo Nordisks ledelse se note 35.

Der er ikke væsentlige uafsluttede transaktioner med nærtstående parter ved årets slutning bortset fra de i balancen indregnede poster under Øvrige finansielle anlægsaktiver, Andre tilgodehavender og Andre gældsforpligtelser.

34 Aktiebaserede vederlæggelsesordninger

Aktieoptioner

Novo Nordisk har etableret aktieoptionsordninger med henblik på at motivere og fastholde en kvalificeret ledelse og for at sikre fælles mål for ledelsen og aktionærerne. Hver option giver ret til køb af én Novo Nordisks B-aktie, og i alt ca. 425 medarbejdere i Novo Nordisk er i besiddelse af aktieoptioner. Alle aktieoptioner er sikret i egne aktier.

Almindelige aktieoptionsordninger

Tildeling af aktieoptioner i henhold til koncernens almindelige aktieoptionsordninger er betinget af opfyldelsen af finansielle og ikke-finansielle mål fastlagt af bestyrelsen i overensstemmelse med koncernens langsigtede målsætninger.

Optionerne kan udnyttes tre år efter udstedelsen og udløber efter otte år. For optioner tildelt på basis af præstationsmål vedrørende regnskabsårene 1997–1999 svarede udnyttelseskursen til børskursen på Novo Nordisks B-aktier på udstedelsestidspunktet. Udnyttelseskursen for optioner baseret på præstationsmål vedrørende regnskabsårene 2000–2006 svarede til børskursen på Novo Nordisk B-aktier på tidspunktet for optionsordningens etablering. Optionerne kan kun afregnes i aktier.

For 2006 er 1.114.542 optioner tildelt. Dette svarer til 100% af det maksimale antal optioner, der kan tildeles. Udnyttelseskursen er 350. Udnyttelseskursen er fast i aktieoptionsordningens løbetid.

Aktieoptionsordning vedrørende spaltning

I forbindelse med udspaltningen af Novozymes A/S i 2000 blev der etableret en særlig aktieoptionsordning for koncerndirektionen og øvrige direktører, hvor tildelingen af optioner var betinget af en vellykket og rettidig gennemførelse af spaltningen. Optionerne kan udnyttes tre år efter udstedelsen og udløber efter seks år. Udnyttelseskursen svarer til børskursen på Novo Nordisks B-aktier på ordningens etableringstidspunkt.

Som forudsætning for modtagelse af optionerne skulle hver deltager i ordningen have investeret et års bruttoløn i Novo Nordisks B-aktier. I henhold til ordningen modtog deltagerne fire optioner for hver enkelt aktie, og Novo Nordisks B-aktierne skulle som minimum ejes indtil udgangen af optionernes bindingsperiode, dvs. den 31. januar 2004. Efter dette tidspunkt er investeringen i Novo Nordisks B-aktier ikke længere krævet, og det er muligt, at B-aktierne vil blive solgt af enkelte deltagere i spaltningsoptionsordningen. Det vil dog fortsat være muligt for deltagerne at udnytte spaltningsoptionerne inden for en periode på tre år indtil 31. januar 2007.

Spaltningsoptionsordningen var obligatorisk for koncerndirektionen og frivillig for øvrige direktører. I 2001 og 2002 blev spaltningsoptionsordningen ligeledes tilbudt nyudnævnte direktører.

Forudsætninger

Novo Nordisks B-aktieoptioners beregnede markedsværdi er baseret på Black-Scholes modellen for værdiansættelse af optioner.

Forudsætningerne fremgår af tabellen nedenfor:

	2006	2005	2004
Optionens forventede løbetid i år (gennemsnit)	6	6	6
Forventet volatilitet	17%	15%	35%
Forventet udbytte pr. aktie (i kr.)	7,00	6,00	4,80
Risikofri rente (baseret på danske statsobligationer)	3,60%	3,25%	3,50%
Markedsværdi af Novo Nordisks B-aktier ved tildeling	390	320	288
Markedsværdi af Novo Nordisks B-aktier ved årets udgang	471	355	299
Omkostningsført aktiebaseret vederlæggelse i resultatopgørelsen	113	223	104

Aktieoptioner i Novozymes-aktier

Optioner tildelt før udspaltningen af Novozymes A/S i 2000 er delt i en Novo Nordisk-option og en Novozymes-option. Ved årets slutning udgør koncernens udestående Novozymes-optioner 80.185 stk. med en gennemsnitlig udnyttelseskurs på 98 kr. pr. 10 kr.-aktie og en markedsværdi på 31 mio. kr. Disse optioner er sikret ved koncernens beholdning af Novozymes A/S B-aktier.

Fra 2007 er det blevet besluttet at erstatte aktieoptioner for alle medarbejdere med aktiebaseret incitamentsordninger i lighed med programmerne til koncerndirektionen (se beskrivelse nedenfor). Bonuspuljen vil maksimalt indeholde et beløb svarende til 4 måneders løn per deltager.

Langsigtet aktiebaseret incitamentsordning

Fra og med 2004 deltager de 5 medlemmer af koncerndirektionen og de 22 øvrige direktører ikke længere i Novo Nordisks aktieoptionsordning. Denne er erstattet af et aktiebaseret incitamentsprogram, som er baseret på en årlig beregning af økonomisk værdiskabelse (shareholder value) sammenholdt med forventet præstation for året.

I overensstemmelse med Novo Nordisks langsigtede finansielle mål baseres beregningen af værdiskabelsen på rapporteret resultat af primær drift efter skat reduceret med et WACC-baseret afkastkrav af den gennemsnitlige investerede kapital. En andel af den marginale værdiskabelse vil blive overført til en bonuspulje for de deltagende direktører. Den beregnede bonuspulje kan, baseret på bestyrelsens vurdering, blive reduceret som følge af lavere end forventet præstation for væsentlige forsknings- og udviklingsprojekter og udvalgte bæredygtighedsprojekter.

Bonuspuljen vil maksimalt indeholde et beløb svarende til otte måneders løn pr. deltager. Når den præstationsbaserede bonuspulje er godkendt af bestyrelsen, vil puljen blive konverteret til Novo Nordisks B-aktier til den markedskurs, der var gældende, da det finansielle resultat blev offentliggjort for året før bonusåret. Bonuspuljen etableres, når bestyrelsens godkendelse foreligger, men aktierne vil være bundet i tre år og overføres først til deltagerne efter udløb af den treårige bindingsperiode.

I bindingsperioden kan bonuspuljen blive reduceret, hvis værdiskabelsen i efterfølgende år viser sig at blive lavere end forventet. Overførsel af aktier fra bonuspuljen sker under forudsætning af, at deltageren stadig er ansat i Novo Nordisk, når bindingsperioden udløber. I 2006 beløber bonuspuljen sig til 46 mio. kr., svarende til 8 måneders løn. Dette beløb er omkostningsført i 2006. Det kontante beløb er konverteret til 130.750 stk. Novo Nordisks B-aktier til kurs 350, svarende til gennemsnitskursen på Novo Nordisks B-aktier på Københavns Fondsbørs i perioden 29. januar til 12. februar 2006. Baseret på deltagernes sammensætning ved etablering af bonuspuljen vil ca. 40% af puljen blive tildelt koncerndirektionen og 60% til øvrige direktører.

Det samlede antal aktier i bonuspuljen for årene 2004, 2005 og 2006 udgør nu 373.107 aktier.

Da den langsigtede aktiebaserede incitamentsordning efter bestyrelsens vurdering har fungeret tilfredsstillende siden 2004, fortsætter den i 2007 med uændret struktur.

34 Aktiebaserede vederlæggelsesordninger (fortsat)

	Aktieoptioner	Gennemsnitlig udnyttelseskurs pr. option Kr.	Markeds- værdi pr. option Kr.	Markeds- værdi Mio. kr.
Udestående aktieoptioner i Novo Nordisk				
Udestående ved udgangen af 2003	4.037.703	216	75	307
Tildelt vedrørende 2004 (udstedt 31. januar 2005)	809.416	267	104	84
Udnyttet i 2004:				
af almindelig aktieoptionsordning 1997	(5.500)	190	75	(1)
af almindelig aktieoptionsordning 1998	(55.083)	125	75	(4)
af almindelig aktieoptionsordning 1999	(99.166)	198	75	(7)
af almindelig aktieoptionsordning 2000	(143.083)	198	75	(11)
af spaltningssaktieoptionsordning	(92.280)	198	75	(7)
Udløbet/annulleret i 2004	(6.356)	216	75	(1)
Værdiregulering				79
Udestående ved årets slutning 2004	4.445.651	227	99	439
Tildelt vedrørende 2005 (udstedt 31. januar 2006)	820.234	306	57	47
Medarbejderaktieoptioner (udstedt okt. – dec. 2005)	113.540	0	312	35
Udnyttet i 2005:				
af almindelig aktieoptionsordning 1997	(9.500)	190	99	(1)
af almindelig aktieoptionsordning 1998	(51.500)	125	99	(5)
af almindelig aktieoptionsordning 1999	(103.667)	198	99	(10)
af almindelig aktieoptionsordning 2000	(91.624)	198	99	(9)
af spaltningssaktieoptionsordning	(134.040)	198	99	(13)
Udløbet/annulleret i 2005	(13.208)	227	99	(1)
Værdiregulering				152
Udestående ved årets slutning 2005	4.975.886	238	127	634
Tildelt vedrørende 2006 (udstedt 31. januar 2007)	1.114.542	350	89	99
Udnyttet i 2006:				
af almindelig aktieoptionsordning 1997	(13.500)	190	127	(2)
af almindelig aktieoptionsordning 1998	(80.750)	125	127	(10)
af almindelig aktieoptionsordning 1999	(135.200)	198	127	(17)
af almindelig aktieoptionsordning 2000	(140.208)	198	127	(18)
af spaltningssaktieoptionsordning	(422.940)	198	127	(54)
af almindelig aktieoptionsordning 2001	(141.800)	332	127	(18)
af spaltningssaktieoptionsordning 2002	(18.000)	332	127	(2)
af medarbejderaktieoptioner 2005	(175)	0	127	0
Udløbet/annulleret i 2006	(89.653)	238	127	(11)
Værdiregulering				519
Udestående ved årets slutning 2006	5.048.202	268	222	1.120 *)

*) Beregningen af markedsværdier er baseret på Black-Scholes modellen for værdiansættelse af optioner efter de forudsætninger, der fandtes ved slutningen af 2006.

34 Aktiebaserede vederlæggelsesordninger (fortsat)

Aktieoptioner, der kan udnyttes og er udestående i Novo Nordisk	Udstedte aktieoptioner	Udnyttede aktieoptioner	Udløbet/ annulleret	Udestående/ ikke-udnyttede aktieoptioner	Udnyt- telseskurs Kr.	Udnyttelsesperiode
Almindelig aktieoptionsordning 1997	104.500	(77.500)	(27.000)	0	190	19/2 2001 – 18/2 2006
Almindelig aktieoptionsordning 1998	355.000	(259.083)	(50.917)	45.000	125	25/3 2002 – 24/3 2007 *)
Almindelig aktieoptionsordning 1999	687.500	(389.033)	(77.167)	221.300	198	24/3 2003 – 23/3 2008
Almindelig aktieoptionsordning 2000	763.000	(374.915)	(23.252)	364.833	198	22/2 2004 – 21/2 2009
Almindelig aktieoptionsordning 2001	684.980	(141.800)	(43.394)	499.786	332	8/2 2005 – 7/2 2010
Spaltningsaktieoptionsordning 2000	718.600	(649.260)	–	69.340	198	1/2 2004 – 31/1 2007 *)
Spaltningsaktieoptionsordning 2001	10.764	–	–	10.764	332	8/2 2005 – 7/2 2010
Spaltningsaktieoptionsordning 2002	26.024	(18.000)	–	8.024	322	7/2 2006 – 6/2 2011
Aktieoptionsordning ved årets slutning, der kan udnyttes	3.350.368	(1.909.591)	(221.730)	1.219.047		
Almindelig aktieoptionsordning 2003	1.092.500	–	(38.833)	1.053.667	195	6/2 2007 – 5/2 2012
Almindelig aktieoptionsordning 2004	809.416	–	(36.500)	772.916	267	31/1 2008 – 30/1 2013
Almindelig aktieoptionsordning 2005	820.234	–	(30.484)	789.750	306	31/1 2009 – 30/1 2014
Medarbejderaktieoptioner 2005	113.540	(175)	(15.085)	98.280	0	1/1 2008 – 31/12 2008
Almindelig aktieoptionsordning 2006	1.114.542	–	–	1.114.542	350	31/1 2010 – 30/1 2015
Udestående aktieoptionsordninger i alt ved årets slutning	7.300.600	(1.909.766)	(342.632)	5.048.202		

Gennemsnitlig børskurs på Novo Nordisks B-aktier pr. handelsperiode i 2006	Gennemsnitlig markedsværdi Kr.	Udnyttede aktie- optioner
Februar	350	282.551
Maj	388	259.790
August	405	213.867
November	445	196.365
Udnyttede aktieoptioner i alt		952.573

*) Bestyrelsen har forlænget udnyttelsesperioden for 3.750 Almindelig aktieoptionsordning 1998 og 35.560 Spaltningsaktieoptionsordning 2000 til 3. august 2007.

35 Ledelsens aflønning, aktieoptioner og aktiebeholdninger

Se side 108–110 i årsrapporten vedrørende oplysninger om bestyrelsen, koncerndirektionen og øvrige direktører.

Aflønning

Det er Novo Nordisks politik, at aflønningen til bestyrelsen (11 i alt), koncerndirektionen (5 i alt) og øvrige direktører (22 i alt) skal være konkurrencedygtig sammenlignet med andre større danske virksomheder og andre internationale medicinalvirksomheder. Ud over reguleringer af beløbsstørrelser, forventes der ikke ændringer til den anvendte politik i 2007.

Vederlag til bestyrelsen og revisionskomiteen

Vederlaget til bestyrelsen og revisionskomiteen er et fast årligt vederlag. Bestyrelsesmedlemmerne modtager et fast beløb, mens bestyrelsesformandskabet får et multipla heraf: formandens vederlag er 2,5 gange basisvederlaget, og næstformandens er 1,5 gange. Revisionskomiteens medlemmer modtager derudover et vederlag, der er et multipla af basisvederlaget som bestyrelsesmedlem: formandens vederlag er 1,25 gange, og et revisionskomiteemedlems vederlag er 0,5 gange. I 2005 var basisvederlaget på 300.000 kr. Forsknings- og udviklingsfacilitator modtager vederlag i henhold til antal arbejdsdage. Udover vederlaget refunderes medlemmernes omkostninger i forbindelse med mødedeltagelse og uddannelse, som f.eks. rejse- og hoteludgifter osv. Herudover udbetales ingen andre beløb eller ydelser til medlemmerne af bestyrelsen og revisionskomiteen.

Mio. kr.	Bestyrelsen	Revisionskomiteen	2006 I alt	Bestyrelsen	Revisionskomiteen	2005 I alt
Mads Øvlisen (formand indtil 8.marts 2006)	0,2	–	0,2	0,8	–	0,8
Sten Scheibye (formand fra 8. marts 2006, næstformand indtil 8. marts 2006)	0,7	–	0,7	0,5	–	0,5
Göran A. Ando (næstformand og forsknings- og udviklingsfacilitator fra 8. marts 2006)	0,6	–	0,6	0,2	–	0,2
Kurt Anker Nielsen (formand for revisionskomiteen)	0,3	0,4	0,7	0,3	0,4	0,7
Andre medlemmer af bestyrelsen/revisionskomiteen	2,4	0,3	2,7	2,0	0,3	2,3
I alt	4,2	0,7	4,9	3,8	0,7	4,5

Koncerndirektionen og øvrige direktører

Aflønningen af koncerndirektionen og øvrige direktører er baseret på en fast løn med mulighed for en kontant bonus på op til fire måneders løn, pensionsbidrag på 20% til ca. 30% af den kontant udbetalte løn samt bonus og ikke-monetære ydelser i form af fri bil, telefon m.v. Endvidere deltager koncerndirektionen og øvrige direktører i en langsigtet aktiebaseret incitamentsordning. Den præstationsbaserede incitamentsordning er baseret på langsigtet værdiskabelse, hvorved der årligt overføres Novo Nordisks B-aktier til en fælles bonuspulje, når foruddefinerede generelle forretningsrelaterede mål er opfyldt. Der er et loft for den maksimale årlige tildeling. Under forudsætning af en tilfredsstillende efterfølgende opfyldelse af målene vil aktiebonuspuljen blive udbetalt til direktørerne over en årrække efter en treårig bindingsperiode. Omfanget af den kontante bonus afhænger af opfyldelsen af individuelle præstationsmål, hvorimod tildeling af aktier er baseret på en årlig beregning af værdiskabelse for aktionærerne (shareholder value) sammenholdt med koncernens forud fastlagte præstationsmål for året.

Aflønningen af direktører ansat i udenlandske datterselskaber adskiller sig fra den generelle aflønning med hensyn til andre ydelser og bonusordninger, hvilket afspejler en tilpasning af vederlaget til lokale betingelser. Herudover modtager medlemmerne af koncerndirektionen og øvrige direktører almindelig godtgørelse i forbindelse med forretningsrejser, konferencer og uddannelse etc. baseret på refusion af faktiske omkostninger.

Mio. kr.	Fast løn	Kontant bonus*)	Pensioner	Biltilskud mv.	Aktiebaseret vederlæggelse	Aflønning i alt
2006						
Koncerndirektionen:						
Lars Rebien Sørensen	5,7	2,1	2,0	0,3	–	10,1
Jesper Brandgaard	3,1	0,9	1,0	0,3	–	5,3
Lars Almbloom Jørgensen **)	0,7	0,6	0,4	0,1	–	1,8
Lise Kingo	2,9	0,9	1,0	0,3	–	5,1
Kåre Schultz ***)	5,5	1,6	1,2	1,6	–	9,9
Mads Krogsgaard Thomsen	3,1	0,8	1,0	0,3	–	5,2
Koncerndirektionen i alt	21,0	6,9	6,6	2,9	–	37,4
Øvrige direktører i alt	39,8	11,3	10,7	5,3	–	67,1
Aktiebonuspulje ****)					45,8	45,8

*) Bonus udbetalt i 2006 for resultater opnået i 2005.

**) I tillæg, har Lars Almbloom Jørgensen modtaget en fratrædelsespakke i 2006 på DKK 16,5 mio.

***) Den samlede aflønning i 2006 reflekterer omkostninger i forbindelse med Kåre Schultz' udstationering til Schweiz. Ud af den samlede aflønning vedrører ca. 20% udgiftsrefusion og henførbare skatteeffekter af udstationering.

****) Aktierne i bonuspuljen vil være bundet i tre år, før de bliver overført til de deltagere, som er ansat ved udgangen af treårsperioden. Værdien er kontantbeløbet af aktiebonusen tildelt i året beregnet ved brug af markedsværdien af Novo Nordisks B-aktie på tildelingstidspunktet. Baseret på fordelingen af deltagere ved etableringen af bonuspuljen vil ca. 40% af puljen blive allokert til koncerndirektionen og ca. 60% til øvrige direktører. I bindingsperioden kan bonuspuljen potentielt blive reduceret på grund af en værdiskabelse i efterfølgende år, der er mindre end planlagt.

35 Ledelsens aflønning, aktieoptioner og aktiebeholdninger (fortsat)

Mio. kr.	Fast løn	Kontant bonus*)	Pensioner	Biltilskud mv.	Aktiebaseret vederlæggelse	Aflønning i alt
2005						
Koncerndirektionen:						
Lars Rebie Sørensen	5,5	1,6	1,8	0,3	–	9,2
Jesper Brandgaard	2,7	0,9	0,9	0,3	–	4,8
Lars Almbloom Jørgensen	2,6	0,8	1,1	0,3	–	4,8
Lise Kingo	2,7	0,9	0,9	0,3	–	4,8
Kåre Schultz	2,9	0,9	1,1	0,8	–	5,7
Mads Krogsgaard Thomsen	2,7	0,7	0,8	0,3	–	4,5
Koncerndirektionen i alt	19,1	5,8	6,6	2,3	–	33,8
Øvrige direktører i alt	33,9	9,0	9,7	3,3	–	55,9
Aktiebonuspulje ****)					35,5	35,5

*) Bonus udbetalt i 2005 for resultater opnået i 2004.

****) Aktierne i bonuspuljen vil være bundet i tre år, før de bliver overført til de deltagere, som er ansat ved udgangen af treårsperioden. Værdien er kontantbeløbet af aktiebonusen tildelt i året beregnet ved brug af markedsværdien af Novo Nordisks B-aktie på tildelingstidspunktet. Baseret på fordelingen af deltagere ved etableringen af bonuspuljen vil ca. 40% af puljen blive allokert til koncerndirektionen og ca. 60% til øvrige direktører. I bindingsperioden kan bonuspuljen potentielt blive reduceret på grund af en værdiskabelse i efterfølgende år, der er mindre end planlagt.

Medlemmerne af koncerndirektionen er ved opsigelse fra selskabets eller medlemmets side på grund af fusion, opkøb eller overtagelse fra et eksternt selskabs side, berettigede til en fratrædelsesgodtgørelse på op til 36 måneders løn plus pensionsbidrag. Dette svarer til et beløb på mellem 11,7 mio. kr. og 23,4 mio. kr.

Lars Rebie Sørensen er bestyrelsesmedlem i ZymoGenetics, Inc. og Scandinavian Airlines indtil 20. april 2006 og beholder vederlaget fra Scandinavian Airlines, som udgør SEK 83 tusind i 2006 (SEK 300 tusind i 2005), men har afstået vederlaget fra ZymoGenetics, Inc. Lars Rebie Sørensen er desuden medlem af bestyrelsen for Bertelsmann AG mod et vederlag på EUR 58 tusind i 2006 (EUR 41 tusind i 2005), som han beholder. Lise Kingo er bestyrelsesmedlem i GN Store Nord og beholder vederlaget på DKK 200 tusind i 2006 (DKK 200 tusind i 2005). Mads Krogsgaard Thomsen er bestyrelsesmedlem i Cellartis AB og Danmarks Teknologiske Universitet og beholder vederlaget på henholdsvis SEK 50 tusind (SEK 0 i 2005) og DKK 50 tusind (DKK 0 i 2005).

Ledelsens aktieoptioner

Aktieoptioner i Novo Nordisk	Ved årets begyndelse	Udnyttet i året	Tildelt i året	Ved årets slutning	Markedsværd *) Mio. kr.
Koncerndirektionen:					
Lars Rebie Sørensen	115.500	52.000	–	63.500	15,7
Jesper Brandgaard	65.280	22.750	–	42.530	10,8
Lise Kingo	37.520	17.020	–	20.500	5,2
Kåre Schultz	28.750	–	–	28.750	7,0
Mads Krogsgaard Thomsen	65.280	20.000	–	45.280	11,7
Koncerndirektionen i alt	312.330	111.770	–	200.560	50,4
Tidligere koncerndirektør **):					
Kurt Anker Nielsen ***)	37.840	37.840	–	–	–
	37.840	37.840	–	–	–
Øvrige direktører i alt ****)	433.744	189.230	28.525	273.039	65,6
I alt	783.914	338.840	28.525	473.599	116,0

*) Beregningen af markedsværdier er baseret på Black-Scholes modellen for værdiansættelse af optioner efter de forudsætninger, der fremgår af note 34.

***) Kurt Anker Nielsen er nu medlem af bestyrelsen.

****) Kurt Anker Nielsen har desuden aktieoptioner i Novo Nordisk, der er udstedt af Novo A/S. 21.000 af disse optioner var udestående ved udgangen af 2006.

*****) Optioner tildelt i året dækker over beholdningen af aktieoptioner for Øvrige direktører udnævnt i 2006.

35 Ledelsens aflønning, aktieoptioner og aktiebeholdninger (fortsat)

Ledelsens beholdning af Novo Nordisk-aktier

De interne regler vedrørende bestyrelsens, koncerndirektionens og visse medarbejders handel med Novo Nordisk-værdipapirer tillader kun handel i de 15 kalenderdage, der følger efter hver kvartalsmeddelelse.

Aktier i Novo Nordisk	Ved årets begyndelse	Købt i året	Solgt i året	Ved årets slutning	Markedsværdi *) Mio. kr.
Bestyrelsen:					
Sten Scheibye	400	–	–	400	0,2
Göran A. Ando	–	–	–	–	–
Anne Marie Kverneland	1.660	–	–	1.660	0,8
Henrik Gürtler	–	–	–	–	–
Johnny Henriksen	360	–	30	330	0,2
Jørgen Wedel	5.555	–	1.555	4.000	1,9
Kurt Anker Nielsen	27.612	37.840	25.000	40.452	19,0
Kurt Briner	–	–	–	–	–
Niels Jacobsen	11.000	–	–	11.000	5,1
Stig Strøbæk	160	–	–	160	0,1
Søren Thuesen Pedersen	260	–	–	260	0,1
Bestyrelsen i alt	47.007	37.840	26.585	58.262	27,4
Koncerndirektionen:					
Lars Rebién Sørensen	3.860	52.000	55.450	410	0,2
Jesper Brandgaard	160	22.750	22.750	160	0,1
Lise Kingo	1.615	17.020	17.020	1.615	0,7
Kåre Schultz	160	–	–	160	0,1
Mads Krogsgaard Thomsen	160	20.000	20.000	160	0,1
Koncerndirektionen i alt	5.955	111.770	115.220	2.505	1,2
Øvrige direktører i alt	39.473	187.570	197.190	29.853	14,1
Aktiebonuspulje for koncerndirektionen og øvrige direktører **)	242.357	130.750	–	373.107	175,5
I alt	334.792	467.930	338.995	463.727	218,2

*) Beregningen af markedsværdien ved årets slutning er baseret på de aktiekurser, der var noteret ved årets udgang.

**) Den årlige allokering af aktier til bonuspuljen vil være bundet i tre år, før de bliver overført til de deltagere, som er ansat ved udgangen af treårsperioden. Baseret på fordelingen af deltagere ved etableringen af bonuspuljen vil ca. 40% af puljen blive allokere til koncerndirektionen og ca. 60% til øvrige direktører. I bindingsperioden kan bonuspuljen potentielt blive reduceret på grund af en værdiskabelse i efterfølgende år, der er mindre end planlagt.

36 Afledte finansielle instrumenter

Novo Nordisk anvender en række afledte finansielle instrumenter til at sikre valutarisici, og i overensstemmelse med koncernens finanspolitik sikrer Novo Nordisk udelukkende kommercielle risici og anvender derfor ikke afledte finansielle instrumenter til handels- eller spekulative formål. Novo Nordisks sikring af valuta er inddelt i sikring af forventede transaktioner (sikring af pengestrømme), sikring af aktiver og forpligtelser (sikring af dagsværdi) og sikring af nettoinvesteringer.

Sikring af forventede transaktioner

Nedenstående tabel viser dagsværdien af selskabets sikring af pengestrømme for 2006 og 2005 fordelt på sikringsinstrumenter og de vigtigste valutaer. Dagsværdien af de finansielle instrumenter, der opfylder kriterierne for behandling som sikringsinstrumenter i henhold til IAS 39, er indregnet direkte i egenkapitalen, indtil de sikrede poster indregnes i resultatopgørelsen. Ved årets udgang er en gevinst på 420 mio. kr. udsendt via egenkapitalen (et tab på 345 mio. kr. i 2005). Dagsværdien af de finansielle instrumenter, der ikke opfylder definitionen på et sikringsinstrument i henhold til IAS 39, er indregnet direkte i resultatopgørelsen.

Finansielle instrumenter, der sikrer forventede transaktioner og kvalificerer til regnskabsmæssig sikring i henhold til IAS 39

Mio. kr.	2006			2005		
	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
Terminkontrakter, nettosalg:						
USD	7.029	254	–	5.941	–	348
JPY	1.847	129	–	1.738	18	–
GBP	896	–	17	807	–	6
Øvrige	357	20	–	234	–	9
Total terminkontrakter	10.129	403	17	8.720	18	363
Valuta og renteswaps:						
EUR/EUR	319	14	–	–	–	–
EUR/USD	460	20	–	–	–	–
Total valuta og renteswaps	779	34	–	–	–	–
Sikring af forventede transaktioner, der kvalificerer til regnskabsmæssig sikring i henhold til IAS 39, i alt	10.908	437	17	8.720	18	363

Finansielle instrumenter til sikring af forventede transaktioner, der kvalificerer til regnskabsmæssig sikring i henhold til IAS 39, men for hvilke regnskabsmæssig sikring ikke anvendes

Valuta og renteswaps:						
DKK/DKK	310	–	14	310	–	34
EUR/EUR	183	–	1	502	–	8
EUR/USD	44	2	–	–	–	–
JPY/JPY	380	2	–	430	–	–
JPY/DKK	314	99	–	–	–	–
Sikring af forventede transaktioner, der kvalificerer til regnskabsmæssig sikring i henhold til IAS 39, men for hvilke regnskabsmæssig sikring ikke anvendes, i alt	1.231	103	15	1.242	–	42

Finansielle instrumenter, der sikrer forventede transaktioner, men ikke kvalificerer til regnskabsmæssig sikring i henhold til IAS 39

Valutaoptioner:						
EUR/USD (købt USD put)	1.536	13	–	1.056	3	–
EUR/JPY (købt JPY put)	–	–	–	835	7	–
Sikring af forventede transaktioner, der ikke kvalificerer til regnskabsmæssig sikring i henhold til IAS 39, i alt	1.536	13	–	1.891	10	–
Sikring af forventede transaktioner i alt	13.675	553	32	11.853	28	405

36 Afledte finansielle instrumenter (fortsat)

	2006	2005
Ovenstående åbne finansielle kontrakter (sikring af pengestrømme) forventes at være indregnet i resultatopgørelsen over følgende antal måneder:		
USD	16 måneder	12 måneder
JPY	12 måneder	11 måneder
GBP	11 måneder	10 måneder
De åbne finansielle kontrakter ved årets udgang sikrer forventede pengestrømme i hovedvalutaerne i følgende antal måneder:		
USD	18 måneder	15 måneder
JPY	13 måneder	13 måneder
GBP	13 måneder	12 måneder

Restløbetiden for åbne swaps ved udgangen af 2006 er december 2007, december 2011 og december 2012 (december 2007, december 2011 og december 2012 ved udgangen af 2005), og rentemargenerne er på (1,46%) til 4,05% ((2,79%) til (0,22%) ved udgangen af 2005).

Sikring af aktiver og forpligtelser

Nedenstående tabel viser dagsværdien af selskabets sikring af dagsværdi for 2006 og 2005 fordelt på sikringsinstrumenter og hovedvalutaer. Alle ændringer i dagsværdi er indregnet i resultatopgørelsen og beløber sig til en gevinst på DKK 248 mio. i 2006 (et tab på DKK 35 mio. i 2005). Da sikringerne er meget effektive, svarer nettogevinst eller -tab tilsvarende til nettotab eller -gevinst på sikringsinstrumenterne.

Mio. kr.	2006			2005		
	Kontrakt- beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt- beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
Terminkontrakter, nettosalg:						
USD	3.137	166	–	2.399	–	185
JPY	810	86	–	531	14	–
GBP	312	–	9	273	–	4
Øvrige	1.795	5	–	204	–	5
Terminkontrakter i alt	6.054	257	9	3.407	14	194
Valutaswaps:						
EUR/USD	–	–	–	504	61	–
JPY/DKK	–	–	–	314	84	–
Valutaswaps i alt	–	–	–	818	145	–
Sikring af aktiver og forpligtelser i alt	6.054	257	9	4.225	159	194

De åbne finansielle kontrakter ved årets udgang sikrer valutarisikoer på aktiver og forpligtelser i koncernens hovedvalutaer, bortset fra DKK og EUR, dvs. aktiver og forpligtelser i USD, JPY og GBP.

36 Afledte finansielle instrumenter (fortsat)

Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder

Nedenstående tabel viser dagsværdien af selskabets sikring af dagsværdi vedrørende nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder for 2006 og 2005 fordelt på sikringsinstrumenter og hovedvalutaer. Alle ændringer i dagsværdi, der relaterer sig til valuta, er indregnet direkte i egenkapitalen med 4 mio. kr. i 2006 (10 mio. kr. i 2005). Alle ændringer relateret til renter er indregnet i resultatopgørelsen med 0 mio. kr. i 2006 (1 mio. kr. i 2005).

Mio. kr.	2006			2005		
	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
Valutaswaps: JPY/DKK	100	4	–	145	11	–
Sikring af nettoinvesteringer i udenlandske dattervirksomheder i alt	100	4	–	145	11	–

Restløbetiden for åbne swaps ved udgangen af 2006 er oktober 2009 (september 2006 ved udgangen af 2005), og rentemargenen er 2,94% (2,69% ved udgangen af 2005).

De åbne finansielle kontrakter ved årets udgang sikrer følgende procentandele af de vigtigste nettoinvesteringer:

Mio. kr.	2006		2005	
	Nettoinvestering	% sikret	Nettoinvestering	% sikret
USD	1.906	0%	1.762	0%
JPY	691	14%	716	20%
GBP	159	0%	128	0%
EUR *)	4.399	0%	2.114	0%
Øvrige	3.511	0%	3.066	0%
I alt	10.666		7.786	

*) Herunder dattervirksomheder, som har EUR som funktionel valuta, uanset virksomhedens lokale valuta.

Sikringsaktiviteter i alt

Nedenstående tabel opsummerer dagsværdierne af Novo Nordisks samlede sikringsaktiviteter.

Mio. kr.	2006			2005		
	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo	Kontrakt-beløb ultimo	Positive dagsværdier ultimo	Negative dagsværdier ultimo
Valutarelaterede instrumenter:						
Terminkontrakter	16.183	660	26	12.127	32	557
Valutaoptioner	1.536	13	–	1.891	10	–
Valutaswaps	918	125	–	963	156	–
Valutarelaterede instrumenter i alt	18.637	798	26	14.981	198	557
Renterelaterede instrumenter:						
Renteswaps	1.192	16	15	1.242	–	42
Renterelaterede instrumenter i alt	1.192	16	15	1.242	–	42
Afledte finansielle instrumenter inkluderet i værdipapirer og i kortfristet gæld i alt	19.829	814	41	16.223	198	599
Dagsværdier ved årets slutning er indregnet i:						
Resultatopgørelsen		373	24		170	236
Egenkapitalen:						
– Sikring af pengestrømme		437	17		18	363
– Egenkapitalsswaps (indeholdt i valutakursregulering af investeringer i dattervirksomheder)		4	–		10	–
Dagsværdier i alt		814	41		198	599

37 Forpligtelser og eventualposter

Mio. kr.	2006	2005
----------	------	------

Forpligtelser**Operationelle leasingforpligtelser**

Nedenstående operationelle leasingforpligtelser vedrører uopsigelige operationelle aftaler, der primært er relateret til lokaler, firmabiler og kontorinventar. Ca. 46% af forpligtelserne vedrører aftaler uden for Danmark. Omkostninger til leasing var for 2006 og 2005 henholdsvis 806 mio. kr. og 752 mio. kr.

Leasingforpligtelser til betaling inden for følgende perioder fra balancedagen:

Inden et år	651	456
Mellem et og to år	553	386
Mellem to og tre år	437	306
Mellem tre og fire år	339	261
Mellem fire og fem år	286	332
Efter fem år	602	722
	2.868	2.463

Købsforpligtelser

	935	819
--	------------	-----

Købsforpligtelserne vedrører primært kontraktlige forpligtelser i forbindelse med investeringer i materielle anlægsaktiver og købsaftaler vedrørende medicinsk udstyr og forbrugsvarer. Novo Nordisk forventer at finansiere disse forpligtelser gennem likvide beholdninger og pengestrømme fra driftsaktiviteter.

Forpligtelser vedrørende forsknings- og udviklingsprojekter

	2.313	1.241
--	--------------	-------

Novo Nordisk er engageret i forsknings- og udviklingsprojekter med en række eksterne virksomheder. Størstedelen af forpligtelserne omfatter honorarer i forbindelse med NovoSeven® udviklingsprogrammerne og honorarer i forbindelse med kliniske forsøg med liraglutide og AERx®.

Andre garantier

	215	255
--	------------	-----

Andre garantier relaterer sig primært til garantier udstedt af Novo Nordisk vedrørende lejede ejendomme.

Sikkerhedsstillelse

	2.025	1.791
--	--------------	-------

Grunde, bygninger og installationer mv. til regnskabsmæssig værdi.

Verdensdiabetesfonden (World Diabetes Foundation)

På den ordinære generalforsamling i Novo Nordisk A/S i 2002 godkendte aktionærerne at yde en gave til Verdensdiabetesfonden (World Diabetes Foundation), hvorved Novo Nordisk A/S forpligter sig til årligt i en 10-årig periode fra 2002 at yde et bidrag til fonden på 0,25% af Novo Nordisk-koncernens nettoinsulinomsætning i det forudgående regnskabsår. Det årlige bidrag kan dog ikke overstige det laveste af 65 mio. kr. eller 15% af den skattepligtige indkomst for Novo Nordisk A/S i det pågældende regnskabsår. Bidraget på 62 mio. kr. for 2006 er indregnet i resultatopgørelsen.

Eventualposter

Se note 3 vedrørende principperne for udarbejdelse af regnskabs estimater og skøn vedrørende udfaldet af verserende og potentielle fremtidige retstvister.

Verserende retssager mod Novo Nordisk

Novo Nordisk Inc. er pr. januar 2007 i lighed med de fleste andre producenter af hormonpræparater (HRT) i USA sagsøgt i en række retssager vedrørende produktansvar i relation til hormonpræparater. Disse sager involverer p.t. i alt 43 personer (mod 37 i januar 2006), som hævder at have anvendt et hormon terapi præparat fra Novo Nordisk. De pågældende produkter (Activella™ og Vagifem®) er blevet solgt og markedsført i USA siden 2000. Indtil juli 2003 blev produkterne på det amerikanske marked udelukkende solgt og markedsført af Pharmacia & Upjohn Company (nu Pfizer Inc.). Ifølge oplysninger fra Pfizer har yderligere 21 personer (mod 13 i januar 2006) i forbindelse med tilsvarende søgsmål mod Pfizer Inc. oplyst, at de også har anvendt et hormonpræparat fra Novo Nordisk.

Der er ingen retssager berammet for Novo Nordisk i 2007, og en sådan ventes tidligst at finde sted i 2008. Novo Nordisk forventer ikke, at de verserende sager får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling.

Novo Nordisk Inc. er p.t. part i fire separate retssager i USA, hvori det hævdes, at Novo Nordisk og en række andre lægemiddelvirksomheder har opgivet fejlagtige gennemsnitsengrospriser for visse lægemidler, der dækkes af sygesikringsordningen Medicaid. Sagerne er anlagt af staten Alabama samt amterne Oswego, Erie og Schenectady i staten New York. Retten afviste for nylig en tilsvarende sag, Novo Nordisk var part i, som var anlagt af staten Mississippi. Retten afviste desuden i 2005 31 tilsvarende sager, Novo Nordisk var part i, som var anlagt af amter i staten New York. Novo Nordisk forventer ikke, at de verserende sager får væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling.

I november 2006 anlagde A. Menarini Industrie Farmaceutiche Riunite s.r.l. og Laboratori Guidotti s.p.a ('Menarini') sag mod Novo Nordisk A/S og dets italienske datterselskab, Novo Nordisk Farmaceutici s.p.a., ved civilretten i Rom. Menarini påstår, at Novo Nordisk har misligholdt en kontrakt, virksomheden angiveligt skulle have indgået med Menarini om salg og distribution af insulin og insulinanaloger på det italienske marked, eller subsidiært har pådraget sig en forpligtelse forud for kontraktens indgåelse eller ud over kontrakten på grundlag af de forhandlinger, parterne har ført.

Novo Nordisk anfægter de påstande, Menarini har fremført. Det ventes p.t., at det første retsmøde vil finde sted i 2007. Novo Nordisk kan ikke forudsige, hvor længe denne retssag vil vare, eller hvornår virksomheden vil kunne give yderligere information. Novo Nordisk forventer ikke på nuværende tidspunkt, at den verserende sag vil få væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling.

Verserende sager og undersøgelser, der involverer Novo Nordisk

Polske told- og skattemyndigheder har undersøgt et antal internationale virksomheder og anklaget disse for at angive toldværdien af importerede farmaceutiske produkter for højt. De fejlagtige angivelser af toldværdi påstås at have medført højere fortjenester end tilladt ifølge polsk lovgivning gældende indtil april 2002, fejlagtig angivelse af moms og potentielt øget medicintilskud fra den polske nationale sundhedsfond. Det er ledelsens opfattelse, at Novo Nordisk har handlet i overensstemmelse med polsk lovgivning, men på trods heraf er der en risiko for yderligere retsskridt mod Novo Nordisk. Udfaldet af sådanne sagsanlæg forventes ikke at få væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling.

I december 2005 anmodede statsadvokaturen for Eastern District of New York Novo Nordisk om at udlevere dokumenter vedrørende virksomhedens markedsførings- og reklameaktiviteter i USA. Novo Nordisk vurderer, at undersøgelsen er begrænset til virksomhedens insulinprodukter. Det fremgår af begæringen, at de pågældende dokumenter er nødvendige for undersøgelsen af mulige strafbare forhold vedrørende sygesikringsordninger (*healthcare benefit programmes*). Novo Nordisk samarbejder med statsadvokaturen om denne undersøgelse. Novo Nordisk kan ikke forudsige, hvor længe undersøgelsen vil vare, eller hvornår virksomheden vil kunne give yderligere information.

Det amerikanske børstilsyn (SEC) anmodede i februar 2006 Novo Nordisk om at fremlægge dokumenter vedrørende FN's 'Olie for mad'-program. Andre virksomheder har oplyst, at de har modtaget tilsvarende begæring. Novo Nordisk har samarbejdet fuldt ud med børstilsynet om denne undersøgelse.

37 Forpligtelser og eventualposter (fortsat)

Statsadvokaten i Danmark for Særlig Økonomisk Kriminalitet rejste i april 2006 sigtelse mod Novo Nordisk og andre danske virksomheder. Den 21. september 2006 besluttede justitsministeriet imidlertid at opgive at strafforfølge Novo Nordisk og de andre virksomheder, da forældelsesfristen i henhold til dansk lov var overskredet, men Statsadvokaten undersøger stadig, om der er grundlag for at konfiskere fortjenesten oppebåret i forbindelse med 'Olie for mad'-programmet. Novo Nordisk kan ikke fastslå eller forudsige, hvordan udfaldet af disse undersøgelser bliver, eller hvor længe de vil vare.

Andre retssager

Derudover er Novo Nordisk-koncernen part i visse retssager. Det er ledelsens opfattelse, at afgørelsen eller fortsættelsen af disse retssager ikke vil få væsentlig indvirkning på koncernens finansielle stilling.

Hæftelse for gæld og forpligtelser i Novozymes efter spaltningen i 2000

Novo Nordisk A/S og Novozymes A/S hæfter solidarisk for forpligtelser, der bestod på tidspunktet for spaltningens offentliggørelse i 2000. Ved årets slutning udgjorde den resterende del af Novozymes A/S' gæld og forpligtelser kr. 557 mio.

Gæld og forpligtelser, der indtræder efter 1. januar 2000, men som vedrører perioden før 1. januar 2000, og som ikke kan henføres entydigt til enten Novo Nordisk A/S eller Novozymes A/S, vil blive fordelt forholdsmæssigt mellem de to selskaber i henhold til den aftale, der blev indgået ved spaltningen i november 2000.

Information vedrørende overtagelse af kontrol over Novo Nordisk

EU overtagelsesdirektivet, der er implementeret som en del af Årsregnskabsloven, indeholder visse regler vedrørende børsnoterede selskaber om afgivelse af information som kan være af interesse for markedet og potentielle købere af selskabet.

For information om ejerskabsstrukturen for Novo Nordisk, henvises til 'Aktionærinformation' på side 115–116.

Novo Nordisk oplyser, at selskabet er part i væsentlige aftaler, som vil træde i kraft, blive ændret eller opsagt i forbindelse med en overtagelse af kontrol over selskabet efter et rent bud på overtagelse. Såfremt en overtagelse effektueres, vil dette – på foranledning af medkontrahenten – kunne lede til opsigelse af disse aftaler og et tab af ca. 5% af Novo Nordisks omsætning, svarende til ca. 4% af Novo Nordisks bruttoresultat.

38 Afstemning til US GAAP

Novo Nordisks koncernregnskab er aflagt i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder (IFRS). Koncernens anvendte regnskabspraksis afviger på visse væsentlige punkter fra de i USA almindeligt anerkendte regnskabsprincipper (US GAAP). Effekten af at anvende US GAAP på årets resultat og egenkapital er anført i nedenstående tabeller. En beskrivelse af koncernens regnskabspraksis i henhold til IFRS vises i note 1, 2 og 3.

a) Låneomkostninger

Ifølge IFRS kan en virksomhed vælge, om låneomkostninger aktiveres eller omkostningsføres under egenfremstillede aktiver. Novo Nordisk har valgt at omkostningsføre låneomkostninger under IFRS. Ifølge US GAAP skal låneomkostninger, der er afholdt i fremstillingsperioden, aktiveres og afskrives som del af aktivet. De samlede aktiverede låneomkostninger i henhold til US GAAP pr. 31. december 2006 udgør 49 mio. kr. og afskrivningerne udgør 28 mio. kr.

b) Erhvervede igangværende forsknings- og udviklingsprojekter

Ifølge IFRS skal erhvervede igangværende forsknings- og udviklingsprojekter aktiveres som immaterielle aktiver til den betalte pris med årlige værdiforringelsestester og efterfølgende afskrivning, når produktet får markedsføringstilladelse.

Ifølge US GAAP skal sådanne projekter omkostningsføres umiddelbart efter erhvervelsen, idet det erhvervede forsknings- og udviklingsprojekts gennemførlighed ikke er fuldt efterprøvet, og teknologien ikke har nogen alternativ fremtidig anvendelse.

De fremtidige afskrivninger på aktiverne reverseres derfor under US GAAP. I 2006 udgjorde erhvervede igangværende forsknings- og udviklingsprojekter 190 mio. kr., og afskrivningerne udgjorde 8 mio. kr.

38 Afstemning til US GAAP (fortsat)

c) Erhvervede enkelt-formåls forsknings- og udviklingsaktiver

US GAAP kræver, at virksomheden omkostningsfører erhvervede materielle anlægsaktiver, der anvendes i et forsknings- og udviklingsprojekt, hvis disse aktiver ikke har nogen alternativ fremtidig anvendelse i andre forsknings- og udviklingsprojekter eller andetsteds (enkelt-formåls forsknings- og udviklingsaktiver). Under IFRS eksisterer der ikke et lignende krav til omkostningsførelse af enkelt-formåls forsknings- og udviklingsaktiver.

De fremtidige afskrivninger på aktiverne reverseres derfor under US GAAP. I 2006 udgjorde erhvervede enkelt-formåls forsknings- og udviklingsaktiver 131 mio. kr., og afskrivningerne udgjorde 4 mio. kr.

d) Urealiseret kapitalgevinst på investeringer i forsknings- og udviklingsvirksomheder

Ifølge IFRS indregnes gevinsten ved et kapitalindskud, hvor Novo Nordisks ejerandel udvandes, i resultatopgørelsen.

Ifølge US GAAP skal gevinsten indregnes direkte i egenkapitalen, hvis de udstedte værdipapirer ikke betragtes som ordinære aktier, eller hvis hovedaktiviteten i den virksomhed, der er investeret i, er forskning og udvikling.

e) Sale-and-leaseback-transaktioner, der resulterer i en operationel leasingaftale

Ifølge IFRS skal gevinster på aktiver solgt ved en sale-and-leaseback-transaktion, der resulterer i en operationel leasingaftale, indregnes straks, hvorimod gevinsterne skal amortiseres over leasingperioden ifølge US GAAP.

I 2006 udgjorde gevinsten på solgte aktiver i sale-and-lease-back-transaktioner 0 mio. kr., og afskrivningerne udgjorde 11 mio. kr.

f) Nedskrivning af goodwill

Nedskrivningstestmodellerne ifølge IFRS og US GAAP er forskellige og kan resultere i forskellige nedskrivninger.

Ifølge US GAAP skal goodwill testes for værdiforringelse årligt, og når der er en indikation af værdiforringelse på 'rapporteringsenhedsniveau'.

Ifølge IFRS skal goodwill testes for værdiforringelse årligt, og når der er en indikation af værdiforringelse på 'pengestrømsfrembringende enhedsniveau'.

g) Hensættelser til pensioner

Metoden til regnskabsmæssig behandling af ydelsesbaserede pensionsordninger er næsten enslydende i henhold til IFRS og US GAAP. Der er dog mindre forskelle i detaljerne vedrørende de aktuariemæssige forudsætninger, minimumspensionsforpligtelse og pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår.

I 2006 udgjorde forskellen i resultatopgørelsen 2 mio. kr.

Beløbet som indregnes i balancen i henhold til IFRS er netto nutidsværdien af ydelsesbaserede pensionsforpligtelse minus dagsværdien af ordningens aktiver, plus/minus ikke-indregnede pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår og ikke-indregnede aktuariemæssige gevinster/tab.

Fuld indregning af ydelsesbaserede pensionsforpligtelse minus dagsværdien af ordningens aktiver i balancen gælder i henhold til US GAAP fra 2006 i henhold til SFAS 158. Pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår og aktuariemæssige gevinster/tab som ikke er indregnet i resultatopgørelsen er indregnet i egenkapitalen.

Implementeringen af SFAS 158 har resulteret i indregning af yderligere pensionsforpligtelse på 129 mio. kr. i begyndelsen af 2006 og 116 mio. kr. ved slutningen af 2006.

I 2006 udgjorde aktuariemæssige gevinster/tab og pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår, som ikke er indregnet under IFRS, men er indregnet under US GAAP, 113 mio. kr., hvoraf 116 mio. kr. vedrører SFAS 158 og (3) mio. kr. vedrører tidligere års forskel på indregning af pensionsomkostninger vedrørende tidligere regnskabsår.

I henhold til IFRS skal en virksomhed, der deltager i en pensionsordning i fællesskab med flere arbejdsgivere, indregne enhver underdækning i ordningen, som virksomheden er kontraktligt forpligtet til at dække. I henhold til US GAAP betragtes en sådan forpligtelse som en eventualforpligtelse og indregnes ikke. Indbetalinger til dækning af underdækningen omkostningsføres under US GAAP.

I 2006 udgjorde underskud indregnet i henhold til IFRS 43 mio. kr., og yderligere betalinger udgiftsført i henhold til US GAAP udgjorde 7 mio. kr.

38 Afstemning til US GAAP (fortsat)

h) Udskudt skat vedrørende koncerninterne fortjenester

I henhold til IFRS og US GAAP elimineres urealiserede koncerninterne fortjenester i den regnskabsmæssige værdi af aktiver, som eksempelvis varebeholdninger. I overensstemmelse med IFRS beregner koncernen skatteeffekten med udgangspunkt i den lokale skattesats for det selskab, der besidder varebeholdningerne (køberen) ved periodens udgang. US GAAP kræver imidlertid, at skatteeffekten beregnes med udgangspunkt i den lokale skattesats i sælgerens eller producentens jurisdiktion.

Før 2005 har forskellen mellem IFRS- og US GAAP-beregningerne været uvæsentlige, og derfor er der ikke rapporteret nogen afstemningspost. Som følge af en betydelig forøgelse af de koncerninterne fortjenester i 2005 har Novo Nordisk indarbejdet forskellen mellem IFRS og US GAAP fra 2005. I 2006 udgjorde forskellene 407 mio. kr.

i) Skat af forskelle mellem IFRS og US GAAP

Denne afstemningspost omfatter alle skattemæssige effekter af førnævnte afstemningsposter.

j) Pengestrømsopgørelsen

I pengestrømsopgørelsen udgøres likvide reserver af værdipapirer og likvide beholdninger fratrukket kortfristet bankgæld. Ifølge US GAAP må kun likvide beholdninger og værdipapirer med en restløbetid på under tre måneder indgå i koncernens likvide reserver.

Såfremt de nævnte amerikanske regnskabsprincipper havde været anvendt, ville det medføre følgende ændringer:

Mio. kr.		2006	2005	2004
Ændringer til årets resultat:				
Årets resultat ifølge IFRS		6.452	5.864	5.013
Låneomkostninger	a)	21	15	(2)
Erhvervede igangværende forsknings- og udviklingsprojekter	b)	(182)	(131)	(170)
Erhvervede enkelt-formåls forsknings- og udviklingsaktiver	c)	(127)	(160)	–
Urealiseret kapitalgevinst på investeringer i forsknings- og udviklingsvirksomheder	d)	–	(186)	(96)
Sale-and-leaseback-transaktioner	e)	11	(110)	(26)
Nedskrivning af goodwill	f)	–	–	(53)
Hensættelser til pensioner	g)	(9)	6	–
Udskudt skat vedrørende koncerninterne avancer	h)	59	(466)	–
Skat af forskelle mellem IFRS og US GAAP	i)	85	66	19
Årets resultat ifølge US GAAP		6.310	4.898	4.685
Ændringer til egenkapitalen:				
Egenkapital ifølge IFRS		30.122	27.634	26.504
Låneomkostninger	a)	416	395	380
Erhvervede igangværende forsknings- og udviklingsprojekter	b)	(483)	(301)	(170)
Erhvervede enkelt-formåls forsknings- og udviklingsaktiver	c)	(278)	(160)	–
Sale-and-leaseback-transaktioner	e)	(125)	(136)	(26)
Nedskrivning af goodwill	f)	–	–	–
Hensættelser til pensioner	g)	(70)	58	–
Udskudt skat vedrørende koncerninterne avancer	h)	(407)	(466)	–
Skat af forskelle mellem IFRS og US GAAP	i)	60	(40)	(106)
Egenkapital ifølge US GAAP		29.235	26.984	26.582
Såfremt de nævnte amerikanske regnskabsprincipper havde været anvendt, ville det have haft følgende effekt på koncernens balanceposter:				
Aktiver i alt i henhold til IFRS		44.692	41.960	37.433
Immaterielle anlægsaktiver		(483)	(301)	(170)
Materielle anlægsaktiver		138	228	380
Aktiver i alt i henhold til US GAAP		44.347	41.887	37.643
Forpligtelser i alt i henhold til IFRS		14.570	14.326	10.929
Hensættelse til udskudt skat		347	499	106
Hensættelse til pensioner		70	(58)	–
Andre hensatte forpligtelser		125	136	26
Forpligtelser i alt i henhold til US GAAP		15.112	14.903	11.061
US GAAP-resultat pr. aktie:				
Resultat pr. ADR af fortsættende aktiviteter og i overensstemmelse med US GAAP		19,66	14,92	13,92
Resultat pr. ADR udvandet i overensstemmelse med US GAAP		19,55	14,86	13,86

Konsolideret ikke-finansielt årsregnskab

Oversigt over ikke-finansielle rapporter

For tredje år i træk rapporterer Novo Nordisk om virksomhedens finansielle og ikke-finansielle resultater i ét samlet dokument, nemlig årsrapporten. Novo Nordisk arbejder videre med integrationen af virksomhedens finansielle og ikke-finansielle perspektiver og tilstræber, at denne integrerede tilgang afspejles i rapporteringen. Da der ikke findes globale standarder for integreret rapportering, tager Novo Nordisk udgangspunkt i de gældende standarder for obligatorisk regnskabsaflæggelse og de gældende retningslinjer for frivillig, ikke-finansielle rapportering. Målet er at forbedre virksomhedens resultater og skabe øget værdi for aktionærerne ved at udforske samspillet mellem finansielle og ikke-finansielle målsætninger. Dette indebærer tilpasning af prioriterede indsatsområder, fastsættelse af mål og definition af nøgleindikatorer for præstation i samråd med både interne og eksterne interessenter.

Årsrapporten udarbejdes under hensyntagen til bedste praksis og principperne om væsentlighed, fuldstændighed og lydhørhed. Interessenterne involveres i processen, som også inddrager uafhængige eksperter vurdering af virksomhedens årsrapport. De valgte oplysninger i årsrapporten giver et billede af aktuelle indsatsområder, som er rettet mod forretnings- og samfundsmæssige udfordringer.

Definition af væsentlighed

Det er Novo Nordisks ansvar at forholde sig til de områder, der har væsentlig betydning for virksomheden, eller hvor virksomheden har ansvar og mulighed for at handle. Novo Nordisk har søgt inspiration i AccountAbility's væsentlighedstest med henblik på at definere, hvad der er væsentligt for Novo Nordisk, hvad der skal præsenteres i årsrapporten, og på hvilket grundlag emner skal udelades. Væsentlighedstesten er et værktøj til at prioritere bæredygtighedsrelaterede temaer efter, om de skal med i den trykte årsrapport eller i online-rapporten (mest væsentlige; forretningskritiske), om de kun skal med i online-rapporten (væsentlige, ofte for bestemte interessenter), eller om de ikke skal rapporteres (ikke væsentlige). Det samme gælder revisors anbefalinger. Anbefalingerne og Novo Nordisks svar på disse kan læses på novonordisk.com/annual-report:how-we-perform.

Resultaterne af formelle vurderinger, analyser, samspillet med interessenter og interne væsentlighedsdiskussioner fremlægges som forslag til årsrapporten for koncerndirektionen og bestyrelsen til efterfølgende godkendelse. Novo Nordisks eksterne revisor anmodes desuden om at give assurance på, at de ikke-finansielle resultater i årsrapporten dækker de væsentlige aspekter. Konklusionen fremgår af Revisorerklæring om ikke-finansielle rapporter 2006. Læs mere om, hvordan Novo Nordisk anvender væsentlighedstesten på novonordisk.com/annual-report:how-we-perform.

I et løbende samspil med interessenterne og på baggrund af trendspotting identificeres nye temaer, der er eller kan blive væsentlige for Novo Nordisk. Novo Nordisks udviklingskurve er et redskab, der skaber overensstemmelse mellem væsentlighedskriterierne og integrationen i det daglige arbejde. De nye temaer, der identificeres som relevante og potentielt væsentlige, medtages nederst i udviklingskurven. Efter en vurdering af de langsigtede konsekvenser for Novo Nordisks forretning opstilles en strategi for de temaer, der anses for væsentlige, hvorefter der fastsættes data, indikatorer og mål. Samspillet med interessenterne er et led i denne proces. Når håndteringen af temaerne er forankret i organisationen og dermed fuldstændig integreret i forretningsprocesserne, tages strategien op til revision efter behov.

Temaer, der medtages i udviklingskurven, overvåges desuden som led i den integrerede risikostyringsproces (se side 110–111).

Indikatorer og mål

I 2006 fastsatte Novo Nordisk et sæt nye indikatorer og langsigtede mål for tre væsentlige temaer: global sundhed, mennesker og miljø. De udmøntedes i fire nye indikatorer for den tredobbelte bundlinje med mål, der skal sikre, at virksomhedens fokus og resultater understøtter dens forpligtelse til den tredobbelte bundlinje og bæredygtig udvikling.

Dette suppleres af kortsigtede mål i virksomhedens Balanced Scorecard for 2007. For andre fokusområder såsom forretningsetik er der defineret kortsigtede indikatorer og mål med henblik på forankring i organisationen.

Væsentlighedstesten og udviklingskurven er dynamiske redskaber, der afspejler graden af kendskab til og forståelse af temaerne samt integrationen i virksomheden. Det indebærer, at den ikke-finansielle rapportering løbende justeres, så den afspejler den aktuelle prioritering.

I det ikke-finansielle koncernregnskab på de følgende sider redegøres der for resultaterne i 2006.

Globale standarder

Novo Nordisks ikke-finansielle rapporter følger regnskabsstandarderne AA1000 Framework. Heri fremhæves, at rapportering skal give et fuldstændigt, nøjagtigt, relevant og afbalanceret billede af organisationen og dens rolle i samfundet.

Novo Nordisk har tilsluttet sig FN's Global Compact, som har til formål at fremme gode ledelsesprincipper og læring inden for menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljø og anti-korruption. Novo Nordisk rapporterer om handlinger, der er gennemført i 2006 for at efterleve Global Compact's 10 principper, herunder en status (Communication on Progress) samt præstationsdata afstemt med GRI's Guidelines.

Det ikke-finansielle koncernregnskab er udarbejdet i overensstemmelse med Global Reporting Initiative's (GRI's) 2002 Sustainability Reporting Guidelines, som fordrer rapportering i henhold til 11 principper og en række indikatorer omfattende økonomiske, miljømæssige og sociale aspekter af virksomhedens resultater. I 2006 rapporterer Novo Nordisk komplet om 108 af de 142 indikatorer.

Oversigt over Novo Nordisks opfyldelse af GRI-indikatorerne

	Indikatorer	Opfyldelse
Vision og strategi	1.1, 1.2	● 2
Profil	2.1–2.22	● 22
God selskabsledelse og ledelsessystemer	3.1–3.20	● 20
GRI-indholdsoversigt	4.1	● 1
Økonomisk præstation	EC1–EC13	● 11 ○ 2
Miljømæssig præstation	EN1–EN35	● 18 ○ 17
Social præstation	LA1–LA17	● 12 ○ 5
	HR1–HR14	● 8 ○ 6
	SO1–SO7	● 7
	PR1–PR11	● 7 ○ 4

● Komplet rapporteret/antal indikatorer ○ Ikke-rapporteret/antal indikatorer

Anvendt regnskabspraksis for ikke-finansielle data

I 2006 har der ikke været nogen væsentlige ændringer i historiske data, men der har været følgende ændringer i anvendt regnskabspraksis for ikke-finansielle data:

- Fire nye indikatorer er identificeret og inkluderet i tabellen Ikke-finansielle hovedtal og nøgletal og i anvendt regnskabspraksis.
- Øko-intensitetsforholdet (Eco Intensity Ratio, EIR) for de to produktionsområder Diabetes Care og Biopharmaceuticals erstatter øko-produktivtetsindekset.
- Typer af dyreforsøg, der er fjernet fra eksterne og interne specifikationer, rapporteres ikke længere, da virksomheden ikke har opnået myndighedernes tilladelse til at afskaffe de to tilbageværende typer af dyreforsøg. Novo Nordisk undersøger nu andre muligheder for at erstatte disse typer af dyreforsøg.

For Novo Nordisk er AA1000 Assurance Standard (AA1000AS) et vigtigt led i skabelsen af en generelt anvendelig metode til at vurdere og styrke tilliden til virksomhedens offentlige rapportering af ikke-finansielle data. Novo Nordisks assurance-proces er udformet med henblik på at sikre assurance af både de kvalitative og kvantitative data, som udgør bæredygtighedspræstationen, samt de systemer, der ligger til grund for data og resultater. Princippet i AA1000AS er anvendt som følger:

1. Fuldstændighed

Som global lægemiddelvirksomhed er Novo Nordisk aktiv inden for en række områder, som kan fremme bæredygtig udvikling. Alle disse er forankret i virksomhedens ramme for god selskabsledelse, Novo Nordisk Way of Management. Årsrapporten tilstræber at vise organisationens 'fodspor' med hensyn til sociale, miljømæssige og økonomiske påvirkninger af samfundet. Således rapporteres om virksomhedens præstation i forhold til mål, milepæle og væsentlige problemstillinger. Rapporten dækker ikke samtlige ikke-finansielle aktiviteter. Virksomhedens ikke-finansielle aktiviteter er beskrevet nærmere i online-rapporten på www.novonordisk.com. Se rapportens omfang nedenfor.

2. Væsentlighed

Væsentlige emner identificeres i en løbende proces, der involverer interessenter og adresseres via programmer eller handlingsplaner med konkrete, målbare mål. Der er opstillet langsigtede mål for indsatsen inden for strategiske områder som f.eks. global adgang til sundhed. Det er Novo Nordisks vurdering, at de emner, som er præsenteret i årsrapporten, har væsentlig betydning for virksomhedens fremtidige forretning og er relevante for interessenternes beslutningsprocesser, og de betragtes derfor som væsentlige for Novo Nordisk.

3. Lydhørhed

Rapporten når ud til en lang række interessenter, som har hver deres specifikke interesser og behov. For de fleste er årsrapporten imidlertid kun en del af kommunikationen med Novo Nordisk. Rapporten fortæller, hvordan virksomheden forholder sig til de emner, som interessenterne finder væsentlige, og hvordan virksomheden håndterer de dilemmaer, der opstår. Dialogen med interessenterne er et uvurderligt led i Novo Nordisks arbejde som en ansvarlig virksomhed, og læserne opfordres til at give feedback på rapporten.

Omfang

Anvendt regnskabspraksis for ikke-finansielle data i årsrapporten omfatter data for Novo Nordisk A/S, dvs. Novo Nordisk A/S, Novo Nordisk IT A/S, NNE A/S og Novo Nordisk Servicepartner A/S med tilknyttede virksomheder. Novo Nordisk Servicepartner er pr. 1. januar 2007 rykket tilbage i Novo Nordisk A/S, og virksomheden udgør derfor ikke længere en selvstændig juridisk enhed med henblik på den fremtidige rapportering. Miljødata omfatter de vigtigste miljøeffekter som følge af organisationens aktiviteter på produktionsstederne. Der er ikke kommet nye fabrikker til i 2006. Aktiviteterne på fabrikken i Værløse har været under afvikling i 2006, og der vil ikke længere blive rapporteret fra denne fabrik i 2007. Sociale data omfatter samtlige medarbejdere. Økonomiske data omfatter Novo Nordisk-koncernen. Joint ventures og licenstagere er ikke omfattet af rapporten. Data vedrørende dyreforsøg omfatter dog forsøg i kontraktlaboratorier.

Data

For at sikre datakonsistens er alle data defineret og beskrevet i virksomhedens procedurer. Der er fastlagt interne kontrolprocedurer for at sikre, at data rapporteres i henhold til definitionerne.

Økonomiske data

De økonomiske indikatorer bygger på data fra finansielle registreringer. Se 'Finansielle definitioner'.

Forskning og udvikling

- Forsknings- og udviklingsinvesteringer og -salg er beregnet på grundlag af Novo Nordisks globale finansielle registreringer.

Investeringer

- De samlede investeringer og det samlede salg er beregnet på grundlag af Novo Nordisks globale finansielle registreringer.

Lønninger

- Cash value-fordelingen er beregnet på grundlag af Novo Nordisks globale finansielle registreringer.

Selskabsskat

- Alle indberettede skattetyper bygger på finansielle registreringer af skatteindbetalinger i Danmark, undtagen selskabsskat som en andel af salg.

Beskæftigelse

- Direkte og indirekte effekter på antallet af job, jobindkomst og indkomstskat er beregnet ud fra finansielle registreringer og generelle statistiske oplysninger fra offentlige kilder som f.eks. Danmarks Statistik, Updated Economic Multipliers for the US Economy 2003 (Economic Policy Institute) og China Statistical Yearbook. Indikatorerne er et estimat over virkninger skabt af Novo Nordisk i Danmark og på globalt plan.

Eksport

- Novo Nordisks eksport som en del af Danmarks eksport er baseret på 'Finansministeriets Økonomiske Redegørelse'.

Miljødata

Miljødataene omfatter de aktiviteter, som på grundlag af en overordnet miljømæssig vurdering anses for at kunne påvirke miljøet væsentligt.

Ressourcer

- Vandforbrug omfatter forbruget af drikkevand, procesvand og damp. Dataene bygger på måler aflæsninger og er kontrolleret i forhold til fakturaer.
- Energiforbrug (direkte og indirekte forsyning) omfatter både direkte energiforsyning (internt genereret energi), f.eks. naturgas, fyringsolie mv., samt indirekte ekstern energiforsyning (ekstern genereret energi), f.eks. elektricitet, damp og fjernvarme. Brændstof- og energiforbruget bygger på måler aflæsninger og fakturaer.
- Råvarer og emballage omfatter emballage til produktion og tilhørende processer samt produktemballage. Forbrug af råvarer og emballage konverteres til tons. Dataene bygger på registreringer i virksomhedens lagersystem.

Spildevand

- Mængderne af komponenter, f.eks. COD, kvælstof og fosfor, er beregnet på grundlag af testresultater eller standardfaktorer.

Affald

- Affald er summen af ikke-farligt og farligt affald. Bortskaffelsen af affald er registreret på grundlag af vægtkvitteringer.
- Genanvendelsesprocenten er beregnet som summen af genanvendt affald i forhold til den samlede mængde affald. Affald til genanvendelse kan være både ikke-farligt og farligt. Den resterende del af farligt affald er affald, der bortskaffes ved specialbehandling.

Emissioner til luft

- Emissioner af CO₂ fra energi (i alt) er baseret på standardfaktorer for brændstof og energi på et treårigt gennemsnit af tilgængelige emissionsfaktorer fra eksterne energileverandører. Emissionsfaktorerne for 2006 udgøres derfor af det treårige gennemsnit for 2003–2005.
- Organiske opløsningsmidler omfatter de samlede emissioner af forskellige typer organiske opløsningsmidler som acetone, ethanol osv., bortset fra emissioner af ozonnedbrydende stoffer. Dataene bygger på målinger og sikre beregninger.

Anvendt regnskabspraksis for ikke-finansielle data (fortsat)

Øko-intensitetsforholdet (EIR) for vand og energi

- Miljømæssig præstation i forhold til produktionens størrelse overvåges ved hjælp af det produktionsrelaterede KPI, øko-intensitetsforholdet (Eco Intensity Ratio, EIR), der defineres som følger:

'EIR = ressourceforbrug pr. produceret eller udledt enhed'

Ved hjælp af præstationsindikatoren 'EIR' kan den samlede præstation af et produktionssite eller forretningsområde, opgjort på vand og energi, beregnes ved at sammenlægge EIR-tallene i standardenheder fra hvert trin i processen eller halvfabrikata i procesløbet fra f.eks. gæring til emballering af det færdige produkt.

Overholdelse af miljøkrav

- Data om overholdelse af miljøkrav omfatter vilkårsoverskridelser af grænseværdier og utilsigtede udslip. Alle data bygger på oplysninger fra afdelingerne samt testresultater. Alle vilkårsoverskridelser og utilsigtede udslip er indberettet til myndighederne.

Sociale data

De sociale data omfatter alle medarbejdere i Novo Nordisk.

Værdier i praksis

- Gennemsnit af de adspurgtes svar på spørgsmålet om, hvorvidt sociale og miljømæssige spørgsmål er vigtige for virksomhedens fremtid, er baseret på medarbejdernes svar på dette spørgsmål i den elektroniske medarbejderundersøgelse eVoice. Gennemsnittet er et simpelt gennemsnit beregnet i databasen ud fra medarbejdernes svar.
- Gennemsnit af de adspurgtes svar på spørgsmålet om, hvorvidt deres leder optræder i overensstemmelse med Novo Nordisks værdier, er baseret på medarbejdernes svar på dette spørgsmål i den elektroniske medarbejderundersøgelse eVoice. Gennemsnittet er et simpelt gennemsnit beregnet i databasen ud fra medarbejdernes svar.
- Opfyldelse af planlagte handlingspunkter efter facilitering af Novo Nordisk Way of Management. Tallet er beregnet som antallet af handlingspunkter, der ikke er opfyldt ved årets udgang, i forhold til det samlede antal handlingspunkter, som skulle opfyldes i perioden, minus handlingspunkter, der er opgivet i årets løb på grund af organisationsmæssige ændringer.

Adgang til sundhed

- Novo Nordisk A/S har formuleret en prispolitik over for de mindst udviklede lande. Formålet med politikken er at tilbyde insulin til de offentlige sundhedsmyndigheder i verdens mindst udviklede lande til en pris på højst 20% af gennemsnitsprisen på insulin i den vestlige verden. Den vestlige verden er defineret som Europa (EU, Schweiz, Norge), USA, Canada og Japan.
- Udtrykket 'driver virksomhed i' angiver ikke Novo Nordisks fysiske tilstedeværelse. Det defineres som Novo Nordisks direkte eller indirekte salg via statslig licitation eller privat markedsføring til grossister, forhandlere, ngo'er osv.
- Det anslåede antal direkte uddannede behandlere i sundhedssektoren er baseret på registreringer, som Novo Nordisks datterselskaber og koncernfunktioner har foretaget i Best Practice-databasen om aktiviteter udført inden for nationale diabetesprogrammer.
- Det anslåede antal direkte uddannede eller behandlede mennesker med diabetes er baseret på registreringer, som Novo Nordisks datterselskaber og koncernfunktioner har foretaget i Best Practice-databasen om aktiviteter udført inden for forskellige nationale diabetesprogrammer. Indikatoren omfatter alle aktiviteter, og således også direkte uddannede eller behandlede mennesker med diabetes i verdens mindst udviklede lande, i udviklingslandene og de industrialiserede lande.

Vores medarbejdere

- Al medarbejderstatistik er baseret på registreringer i virksomhedens SAP HR-system. Antallet af medarbejdere er beregnet som det faktiske antal medarbejdere ved årets udgang.
- Fravær: For medarbejdere i Danmark, ekskl. FeF Chemicals, registreres fraværdata i SAP HR-systemet. For medarbejdere uden for Danmark bygges fraværstallene på lokale registreringer. Fraværstyperne omfatter fravær på grund af medarbejderens egen sygdom, sygeorlov i forbindelse med graviditet samt arbejdsulykker og arbejdsbetingede lidelser i forhold til årets samlede antal arbejdstimer justeret for nationale helligdage.
- Medarbejderomsætning: Medarbejderomsætningen er beregnet som antallet af medarbejdere, der har forladt Novo Nordisk i løbet af regnskabsåret, sammenholdt med det gennemsnitlige antal medarbejdere i regnskabsåret.
- Gennemsnit af de adspurgtes svar på 10 udvalgte spørgsmål om medarbejdernes engagement i Novo Nordisk i den elektroniske medarbejderundersøgelse eVoice. Gennemsnittet er et simpelt gennemsnit beregnet i databasen ud fra medarbejdernes svar.
- Gennemsnit af de adspurgtes svar på spørgsmålet om, hvorvidt arbejdet giver dem mulighed for at bruge og udvikle deres kompetencer og kvalifikationer, er baseret på medarbejdernes svar på dette spørgsmål i den elektroniske medarbejderundersøgelse eVoice. Gennemsnittet er et simpelt gennemsnit beregnet i databasen ud fra medarbejdernes svar.
- Gennemsnit af de adspurgtes svar på spørgsmålet om, hvorvidt mennesker med forskellig baggrund har lige muligheder, er baseret på medarbejdernes svar på dette spørgsmål i den elektroniske medarbejderundersøgelse eVoice. Gennemsnittet er et simpelt gennemsnit beregnet i databasen ud fra medarbejdernes svar.

Arbejdsmiljø

- Frekvensen af arbejdsulykker er antallet af indberettede ulykker for alle medarbejdere pr. million arbejdstimer. En arbejdsulykke er enhver ulykke, der medfører mere end en dags fravær ud over tilskadekomstdagen.
- Antallet af arbejdsulykker med dødelig udgang er baseret på registreringer centralt og lokalt i datterselskaberne.

Uddannelsesudgifter

- Uddannelsesudgifter er udgifter posteret som sådan i det finansielle regnskab. Beløbet dækker bogført intern og ekstern uddannelse.

Patentfamilier

- Patentfamilier er 'antallet af aktive patentfamilier til dato' og 'nye patentfamilier (første ansøgning)'.

Forsøgsdyr

- Indkøb af dyr til forsøg er antallet af dyr indkøbt med henblik på dyreforsøg i Novo Nordisk eller i kontraktlaboratorier. Antallet af indkøbte dyr bygger på intern registrering af indkøbte dyr samt årlige indberetninger fra kontraktlaboratorier.

Alle data er dokumenteret, og dokumentationen er forelagt revisorerne.

Økonomi

Økonomi

Udviklingen i de økonomiske indikatorer har været som forventet.

Udgifter til forskning og udvikling har betydning for den samlede samfundsmæssige kompetence og er grundlag for den innovation, der skal være med til at skabe Novo Nordisks fremtidige indtjening. Udgifterne til forskning og udvikling i forhold til de fysiske investeringer (2,3:1) afspejler det faktum, at forskning og udvikling bliver stadig vigtigere for Novo Nordisk. I perioden 2000–2005 svingede dette forhold mellem 1:1 og 1,8:1. Målt som andel af salget er der sket en lille stigning (fra 15,1% i 2005 til 16,3% i 2006). Det afspejler, at forsknings- og udviklingsudgifterne er steget med 24%, mens salget er steget med 15%. Lønandelen af udgifterne til forskning og udvikling (38,4%) er udtryk for virksomhedens kompetenceskabende rolle i samfundet.

De fleste fabrikker, 53% af medarbejderne (regnet i fuldtidsstillinger) og 78% af de fysiske anlægsaktiver er i Danmark. Niveauet og placeringen af den absolutte investering er et mål for virksomhedens økonomiske formåen i den nærmeste fremtid og afspejler dens mål om at forsyne markedet med produkter og fortsætte sin globalisering. I 2006 investerede Novo Nordisk 2,8 mia. kr. i nye produktionsanlæg, hovedsageligt i Danmark, men også andre steder i verden (i Brasilien, USA, Frankrig og Kina); i 2005 lå investeringerne på 4 mia. kr.

Lønninger udgjorde 59% af merværditilvæksten, primært i de industrialiserede lande og især i Danmark, hvor størstedelen af Novo Nordisks arbejdsstyrke befinder sig. Andelen af fuldtidsstillinger i IO er imidlertid steget fra 14% i 2005 til 18% i 2006. Merværditilvæksten pr. medarbejder er 936.000 kr. og er udtryk for en høj produktivitet hos Novo Nordisks medarbejdere.

I 2006 skabte Novo Nordisk 1.165 nye arbejdspladser på verdensplan, og virksomheden har 23.172 medarbejdere målt i fuldtidsstillinger. Disse arbejdspladser svarede til 59.100 indirekte arbejdspladser på verdensplan, dels i leverandørkæden i forbindelse med produktion, dels via medarbejdernes private forbrug. Størstedelen vedrører produktion (43.000), men effekten af medarbejdernes privatforbrug (16.100) er også en væsentlig faktor.

Målt på omsætning er Novo Nordisk Danmarks 10. største virksomhed, op fra en 11. plads året før. Men målt på investering i forskning og udvikling er virksomheden landets største. På europæisk plan er Novo Nordisk nummer 33 (i 2005-tal). Blandt europæiske lægemiddelvirksomheder er Novo Nordisk nummer 7 målt på investering i forskning og udvikling.

I 2006 udgjorde Novo Nordisks betaling af selskabsskatter 9,1% af omsætningen. I Danmark er 87% af skatterne lokale skatter, og 13% er skatter til staten. Dermed udgør Novo Nordisks selskabsskat 3,9% af alle danske selskabsskattebetalinger og anslås at bidrage med 0,55% af beskæftigelsen i Danmark. Novo Nordisks medarbejders indkomstskattebetalinger udgjorde 0,6% af den samlede danske indkomstskat.

Novo Nordisks omsætning i 2006 udgjorde 2,4% målt som en andel af Danmarks BNP sammenlignet med 2,2% i 2005. I 2006 var virksomhedens bidrag til samfundsøkonomisk vækst i Danmark 2,2% af den samlede bruttoværditilvækst og 4,0% af Danmarks eksport sammenlignet med 4,7% i 2005.

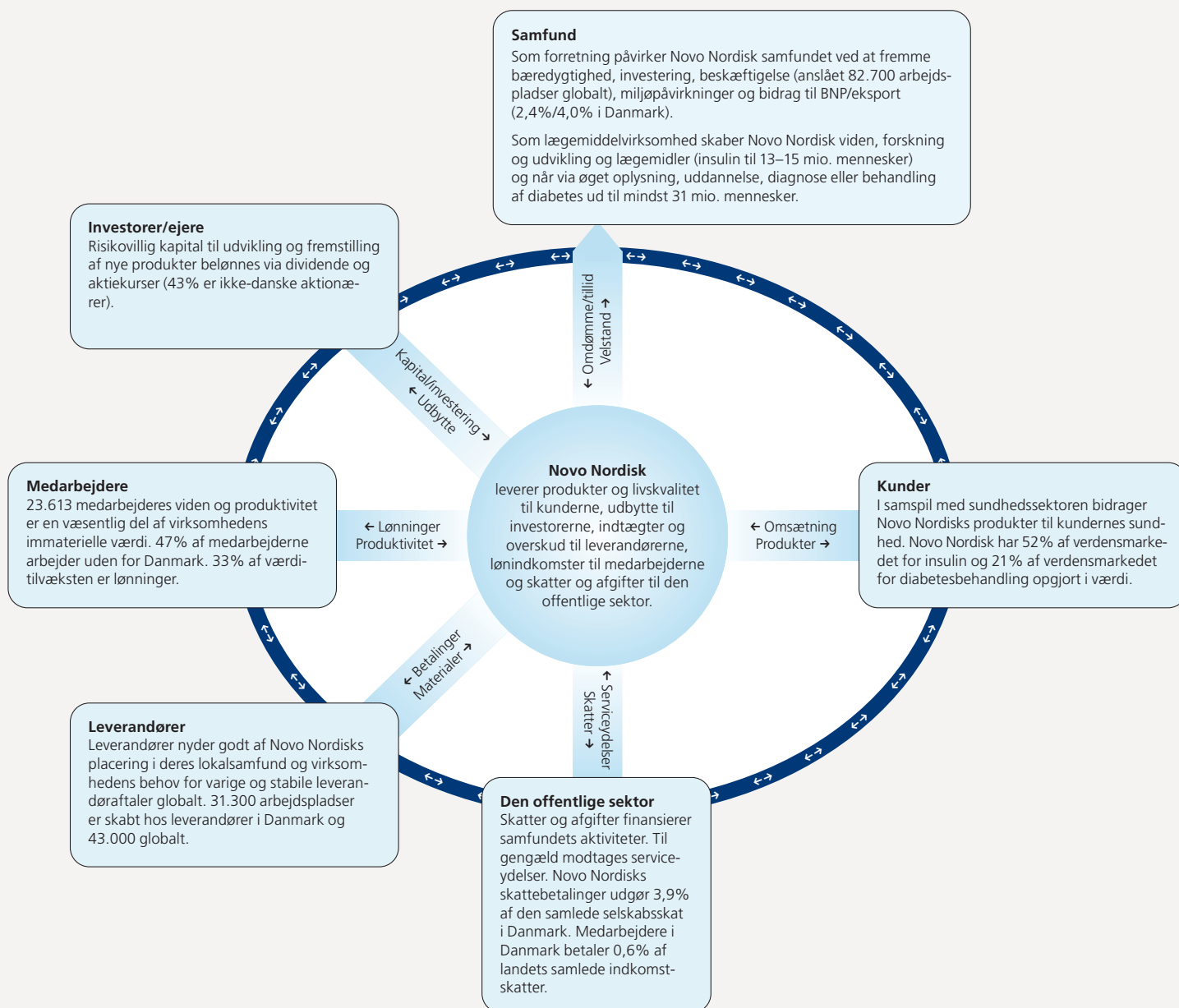
	Mål	Enhed	2006	2005	2004
F&U-omkostninger i forhold til fysiske investeringer	–		2,3:1	1,3:1	1,5:1
F&U som andel af salg	–	%	16,3	15,1	15,0
Samlede fysiske investeringer	–	Mio. kr.	2.811	4.009	2.999
Lønninger som andel af merværditilvækst	–	%	33	34	34
Beskæftigelseseffekt globalt (direkte og indirekte)	–	Antal job	82.700	78.000 ¹⁾	73.100 ¹⁾
Samlet selskabsskat som andel af salg	–	%	9,1	7,0	8,4
Novo Nordisks eksport som andel af Danmarks eksport	–	%	4,0	4,7 ²⁾	3,9

1) Multiplikationsfaktorer er blevet opdateret.

2) Estimeret tal ændret til faktisk tal.

Novo Nordisks økonomiske interessentmodel

Modellen viser Novo Nordisk og virksomhedens økonomiske interessenter og det samspil, der skaber samfundsmæssig vækst i veludviklede samfund. Når f.eks. investorer stiller risikovillig kapital til rådighed, så Novo Nordisk kan udvikle nye produkter, vil det være til gavn for kunder, medarbejdere og leverandører. For kunderne betyder Novo Nordisks produkter, at de bliver bedre i stand til at bidrage til samfundet. Når medarbejdere, leverandører og investorer bruger deres penge til forbrug eller investering, bidrager de også til værdiskabelsen i samfundet. Og som borgere i lokalsamfundet og i verdenssamfundet betaler alle aktørerne skatter til den offentlige sektor til gengæld for serviceydelser. Novo Nordisks initiativer til at fremme bæredygtighed understøtter denne markedsøkonomiske model. Den blå cirkel, som forbinder interessenterne, illustrerer samspillet og multiplikatoreffekterne.



Cash value-fordeling (2006)

		Mio. kr.	Modtagne betalinger	Merværditilvækst
Kunder	a: Modtagne betalinger for produkter og serviceydelser	38.374	100%	
Leverandører	b: Betalinger for materialer, faciliteter og serviceydelser*)	16.690	44%	
Virksomhedens genererede likviditet	Merværditilvækst (a minus b)	21.684		100%
Medarbejdere	c: Lønninger	12.653	33%	59%
Investorer/ejere	d: Dividende og renteudgifter	5.054	13%	23%
Den offentlige sektor	e: Skatter og afgifter	3.514	9%	16%
Ledelsen	f: Fremtidig vækst	463	1%	2%

*) Betalinger uden for Novo Nordisk. Tallet inkluderer modtagne betalinger i form af licensindtægter, realiserede valutagevinster og renteindtægter.

Miljø

Ressourceforbrug

For første gang siden Novo Nordisk begyndte at rapportere om vand- og energiforbrug, viser tallene nu et lille fald fra 2005 til 2006 på henholdsvis under 1% og 2%. Det forventes, at initiativerne til CO₂-reduktion fortsat vil have

en positiv effekt på energiforbruget. Materialeforbruget steg med 5%. Denne stigning skyldes først og fremmest produktionsstigninger i Kalundborg og på fabrikkerne i Chartres (Frankrig), Clayton (USA) og Montes Claros (Brasilien).

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Vandforbrug	–	1.000 m ³	2.995	3.014	2.756
Energiforbrug	–	1.000 GJ	2.666	2.718 ¹⁾	2.397 ¹⁾
Råvarer og emballage	–	1.000 tons	142	135 ²⁾	111

1) Blev rapporteret som 2.408 (2004) og 2.591 (2005). Rapporteringsfejlen er nu rettet.

2) Blev rapporteret som 150. Rapporteringsfejlen er nu rettet.

Spildevand

Den samlede mængde spildevand steg med 1% fra 2005 til 2006. I samme periode faldt mængden af udledt COD fra 1.303 tons til 955 tons, svarende til et fald på 23%. Mængden af kvælstof faldt med 15% fra 126 tons til 107 tons. Den udledte mængde fosfor blev reduceret fra 22 tons til 19 tons, svarende til

et fald på 14%. De betydelige reduktioner af COD, kvælstof og fosfor skyldes dels effektiviseringen af spildevandsrensningsanlægget i Kalundborg, der ejes af Novozymes A/S, dels lukningen af anlægget til oprensning af insulin i Bagsværd.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
COD	–	Tons	1.000	1.303	1.448
Kvælstof	–	Tons	107	126	121
Fosfor	–	Tons	19	22	21

Affald

I 2006 godkendte Novo Nordisk en ny affaldsstrategi, og Novo Nordisk har derfor omgrupperet virksomhedens affaldsdata. Der er sket en stigning i den samlede mængde affald på 2% i forhold til 2005. Dette skyldes en stigning i farligt affald på 17%, der modsvares af et fald i ikke farligt affald på 13%. Genanvendelsesprocenten er steget til 35% mod 33% i 2005.

Af faldet på 13% i ikke-farligt affald skyldes 9% et fald i en bestemt spildevandsfraktion fra fabrikken i Hillerød. Det resterende fald på 4% skyldes et fald i mængden af papir og pap samt blandet bygge- og nedrivningsaffald på flere fabrikker. Det ikke-farlige affald, som sendes til specialbehandling, er spildevand, der er behandlet på et rensningsanlæg for farligt affald i henhold til forsigtighedsprincippet.

Stigningen i farligt affald på 17% skyldes primært en stigning i mængden af forurenede jord fra fabrikken i Kalundborg. En væsentlig del (66%) af det farlige affald er affaldsfraktionen ethanol, der genanvendes eller forbrændes. En stor del af ethanolet regenereres, inden det bliver til affald. De 35% affald til genbrug omfatter en stor mængde forurenede jord. Hvis forurenede jord ikke var medregnet som genbrug, ville genbrugsandelen være 26%.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Affald i alt	–	Tons	24.165	23.776	21.855
– Ikke-farligt affald	–	Tons	10.594	12.145	9.203
Genanvendelse	–	%	39	–	–
Forbrænding ¹⁾	–	%	33	–	–
Deponering	–	%	10	–	–
Specialbehandling	–	%	18	–	–
– Farligt affald	–	Tons	13.571	11.631	12.652
Genanvendelse, ethanol ²⁾	–	%	17	–	–
Forbrænding, ethanol ³⁾	–	%	48	–	–
Genanvendelsesprocent	–	%	35	33	40

1) 99% med energigenvinding.

2) Genanvendelse af ethanol i f.eks. biogas- eller spildevandsrensningsanlæg.

3) Forbrænding på kraftvarmeværker eller anlæg til specialbehandling af farligt affald med energigenvinding.

Miljø (fortsat)

Emissioner til luft

Mens Novo Nordisks samlede energiforbrug er faldet med 2% i 2006, steg de energirelaterede emissioner af CO₂ fra 228.000 tons i 2005 til 235.000 tons i 2006, hvilket svarer til en stigning på 3%. Stigningen i CO₂ skyldes primært øget emission fra fabrikkerne i Clayton i USA, Kalundborg og Måløv samt Tianjin i Kina, først og fremmest som følge af øget energiforbrug kombineret med højere omregningsfaktorer for CO₂ emissioner hos nogle af de eksterne energileverandører, men også som følge af stigninger i CO₂-emissionerne fra den indkøbte energi.

Emissioner til luft af organiske opløsningsmidler faldt fra 124 tons i 2005 til 102 tons i 2006 – et fald på 18%, der primært skyldes lukningen af et anlæg til oprensning af insulin i Bagsværd. De organiske opløsningsmidler består af ethanol (78%), isopropanol (13%) og acetone (9%).

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
CO ₂	10% reduktion inden 2014 i forhold til 2004	1.000 tons	235	228 ¹⁾	210 ¹⁾
Organiske opløsningsmidler	–	Tons	102	124	115

1) Mindre justeringer i alle historiske CO₂-emissioner som følge af ændrede emissionsfaktorer fra sites uden for Danmark.

Øko-intensitetsforholdet (EIR)

I 2006 blev ØPI erstattet med en ny nøgleindikator, øko-intensitetsforholdet (EIR) for vand og energi, til måling af vand- og energieffektivitet pr. produceret enhed. EIR rapporteres i årsrapporten for de to forretningsområder diabetes-behandling og biopharmaceuticals. Det langsigtede EIR-mål for 2006–2010 en reduktion af vand- og energiforbruget på 2% i forhold til den gennemsnitlige produktion pr. år, hvilket svarer til knap 10% reduktion for alle fire EIR-indikatorer. For at opnå det bedste grundlag for EIR er målet baseret på en nedefra og

op-proces, hvor produktionen har givet sine bedste estimater for energi- og vandforbrug og har sammenholdt dem med den planlagte produktion. EIR-målene er implementeret i Novo Nordisks Balanced Scorecard-mål såvel som i bonusmål. EIR-målene for vand og energi blev forbedret for både diabetes-behandling og biopharmaceuticals i 2006. EIR-konceptet og de langsigtede mål vil blive evalueret og om nødvendigt revideret primo 2007 på basis af 2006-processen. 2006 betragtes som et testår for det nye EIR-koncept.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
EIR-mål for vand					
Diabetesbehandling	10% reduktion inden 2010	m ³ /MU	7,8	–	–
Biopharmaceuticals	10% reduktion inden 2010	m ³ /g API	4,8	–	–
EIR-mål for energi					
Diabetesbehandling	10% reduktion inden 2010	GJ/MU	5,5	–	–
Biopharmaceuticals	10% reduktion inden 2010	GJ/g API	9,2	–	–

Overholdelse af miljøkrav

Overholdelse af miljøkrav har høj prioritet. Det forebyggende arbejde begynder at vise resultater: antallet af vilkårsoverskridelser er faldet med 30% fra 2005 til 2006. Ud af de 122 vilkårsovertrædelser af grænseværdier er de 97% relateret til pH og spildevandstemperatur, som registreres via kontinuerede målinger.

Alle disse registreringer er indberettet til miljømyndighederne. Det vurderes, at vilkårsoverskridelser og udslip ikke har haft nogen eller kun ringe indvirkning på det eksterne miljø.

I samme periode er antallet af udslip, dvs. utilsigtede udledninger, imidlertid steget med 29% til i alt 134, hvoraf de 81 er udslip af kølemedier som HCFC'er og HFC'er. Det stigende antal udslip af kølemedier afspejler en målrettet indsats omkring køleanlæg, som blev påbegyndt i 2006. Det øgede fokus har resulteret i bedre registrering af udslip og årsagerne hertil, og dermed også et større antal registreringer af udslip end tidligere.

Målet om helt at undgå vilkårsoverskridelser af grænseværdier og udslip er således endnu ikke nået. Det forebyggende arbejde er en langsigtet indsats, som omfatter uddannelse af nøglemedarbejdere, risikovurderinger af produktionsanlæg og tekniske løsninger, som skal reducere disse risici.

Der var i 2006 ingen utilsigtede GMO-udslip.

Der vil i 2007 og i de kommende år fortsat være fokus på overholdelse af miljøkrav og forebyggende foranstaltninger, som kan bidrage til yderligere at nedbringe antallet af vilkårsoverskridelser og til at knække kurven for utilsigtede udslip.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Vilkårsoverskridelser af grænseværdier	0	Antal	122	174	74
– relateret til pH og temperatur i spildevand			118	164	58
Udslip	0	Antal	134	104 ¹⁾	29
– udslip af kølemedier			81	67	10

1) Blev rapporteret som 83. Rapporteringsfejlen er nu rettet.

Social

Værdier i praksis

På området værdier i praksis blev Novo Nordisks præstation fastholdt på samme høje niveau eller forbedret for alle parametre. I den årlige klimaundersøgelse, eVoice, var gennemsnittet af de adspurgtes svar på spørgsmålet om, hvorvidt sociale og miljømæssige spørgsmål er vigtige for virksomhedens fremtid fortsat højt, nemlig 4,3 (på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det højeste). I samme undersøgelse var gennemsnittet af de adspurgtes svar på spørgsmålet om, hvorvidt deres leders adfærd er i overensstemmelse med Novo Nordisks værdier, steget

med 0,1 til 4,1. Begge tal lå over målet på $\geq 3,5$. Opfyldelse af planlagte handlingspunkter efter facilitering har været på 99%, hvilket mere end opfylder målet om en 80% opfyldelse. Ved årets udgang var alle handlingspunkter undtagen to lukket. Det ene handlingspunkt var forsinket, og det er aftalt, at det andet vil blive behandlet på et senere tidspunkt. Begge handlingspunkter vil blive afsluttet i første kvartal af 2007.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Sociale og miljømæssige spørgsmåls vigtighed for virksomhedens fremtid	$\geq 3,5$ i 2007		4,3	4,2	4,2
Ledernes adfærd i overensstemmelse med Novo Nordisks værdier	$\geq 3,5$ i 2007		4,1	4,0	3,8
Opfyldelse af planlagte handlingspunkter efter facilitatorernes gennemgang af Novo Nordisk Way of Management og Novo Nordisks værdier	$\geq 80\%$ i 2007	%	99	100	96

Vores medarbejdere

Ved udgangen af 2006 talte Novo Nordisks medarbejdere 23.613 personer – en stigning på 5% i forhold til 2005. Dette tal svarer til 23.172 fuldtidsstillinger og er tegn på øget aktivitet inden for alle områder af virksomheden, navnlig forskning og udvikling og salg og markedsføring. Andelen af henholdsvis mandlige og kvindelige medarbejdere har ændret sig en smule. Ved udgangen af 2006 var 50,8% af medarbejderne mænd i forhold til 51,2% ved udgangen af 2005. Fraværsprocenten ligger på 3,0, dvs. lidt lavere end i 2005. Medarbejderomsætningen er steget fra 8,0 til 10,0. Blandt Novo Nordisks væsentlige risici, som beskrevet i afsnittet om risici på side 110–111, er evnen til at tiltrække og

fastholde de rigtige medarbejdere. Gennemsnittet af de adspurgtes svar på 10 ens vægtede spørgsmål i den årlige medarbejderundersøgelse, eVoice, anvendes til at beregne niveauet af 'engagerende kultur'. I 2006 var det samlede resultat 4,0. Målet er at fastholde et niveau på 4,0 eller derover på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er det højeste. Gennemsnittet af de adspurgtes svar på spørgsmålet om, hvorvidt arbejdet giver dem mulighed for at bruge og udvikle deres kompetencer og kvalifikationer, steg fra 3,8 til 3,9, og gennemsnittet af de adspurgtes svar på spørgsmålet om, hvorvidt mennesker med forskellig baggrund har lige muligheder, forblev højt (3,9). Begge tal lå således over målet på $\geq 3,5$.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Medarbejdere (i alt)	–	Antal	23.613	22.460	20.725
– Kvinder	–	%	49,2	48,8	49,1
– Mænd	–	%	50,8	51,2	50,9
Fraværsprocent	–	%	3,0	3,2	3,2
Medarbejderomsætning	–	%	10,0	8,0	7,3
Engagerende kultur	$\geq 4,0$		4,0	–	–
Mulighed for at bruge og udvikle kompetencer og kvalifikationer	$\geq 3,5$ i 2007		3,9	3,8	3,8
Mennesker med forskellig baggrund har lige muligheder	$\geq 3,5$ i 2007		3,9	3,9	3,8

Social (fortsat)

Arbejds miljø

Resultatet for arbejdsmiljøindikatoren 'frekvens af arbejdsulykker' var tilfredsstillende, idet frekvensen er faldet fra 7,3 til 6,2 i 2006, og målet om fortsat reduktion er således nået. Der var ingen arbejdsulykker med dødelig udgang i 2006. Der er fortsat fokus på at sikre høje arbejdsmiljøstandarder for Novo

Nordisks medarbejdere. I 2006 påbegyndtes arbejdet med at indføre et arbejdsmiljøstyringssystem, der er certificeret i henhold til OHSAS 18001, for Novo Nordisk i Danmark og for Product Supply på verdensplan. De første certificeringer forventes i 2008.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Frekvens af arbejdsulykker	Fortsat reduktion	Pr. mio. arbejdstimer	6,2	7,3	5,6
Arbejdsulykker med dødelig udgang	–	Antal	0	0	1

Uddannelsesudgifter

I 2006 steg de årlige uddannelsesudgifter med 14% målt som gennemsnitligt beløb pr. medarbejder. Dette afspejler virksomhedens strategiske prioritering af talent- og lederudvikling og af livslang læring, der tilbydes alle medarbejdere.

Beløbet pr. medarbejder afspejler ikke helt Novo Nordisks investering i uddannelse, eftersom uddannelse på arbejdspladsen, interne seminarer og andre lignende aktiviteter ikke er omfattet.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Årlige uddannelsesudgifter pr. medarbejder	–	kr.	11.293	9.899	8.992

Adgang til sundhed

I 2006 tilbød Novo Nordisk insulin i henhold til sin prispolitik som led i de globale initiativer vedrørende adgang til sundhed til alle 50 mindst udviklede lande i henhold til FN's definition. I løbet af 2006 solgte Novo Nordisk insulin på det offentlige eller det private marked til i alt 34 af de mindst udviklede lande til en pris på eller under 20% af den gennemsnitlige pris for insulin i den vestlige verden, sammenlignet med 32 i 2005. I 15 lande sælger Novo Nordisk af forskellige årsager slet ikke insulin. Laos er det ene mindst udviklede land, hvor Novo Nordisk ikke sælger insulin i henhold til sin prispolitik. Myndighederne i Laos har fået tilbud om at købe insulin til priser i henhold til prispolitikken. Insulinen blev i 2006 afsat på det private marked i Laos. I flere tilfælde har myndighederne ikke reageret på tilbuddet, der findes ikke private grossister eller andre samarbejdspartnere, eller krig og politisk uro gør det undertiden umuligt at drive forretning. Selv om Novo Nordisk foretrækker at sælge insulin

til den lave pris via statslige licitationer, er virksomheden villig til at sælge til private forhandlere og agenter. Målet er, at Novo Nordisks særlige prispolitik skal tilbydes til myndighederne i alle mindst udviklede lande. Desværre findes der ingen garantier for, at Novo Nordisks salgspris afspejles i den endelige pris på insulinen, når den står på apotekets hylde. Grossister og apoteker kan forhøje prisen, før insulinen sælges videre til forbrugerne.

Et udtryk for virksomhedens bidrag til global sundhed er antallet af direkte uddannede læger og sygeplejersker samt direkte uddannelse og behandling til mennesker med diabetes. Målet er at fortsætte aktiviteterne for at uddanne sundhedspersonale og undervise og behandle mennesker med diabetes. I 2006 blev 297.000 behandlere i sundhedssektoren direkte uddannet, og 1.060.000 mennesker med diabetes blev direkte uddannet eller behandlet.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Mindst udviklede lande, hvor Novo Nordisk er til stede	Prispolitik i alle mindst udviklede lande	Antal	35	35	35
Mindst udviklede lande, som har valgt at købe i henhold til prispolitikken	Prispolitik i alle mindst udviklede lande	Antal	34	32	33
Direkte uddannede behandlere i sundhedssektoren	–	Antal	297.000	–	–
Direkte uddannede eller behandlede mennesker med diabetes	–	Antal	1.060.000	–	–

Patentfamilier

Udviklingen i Novo Nordisks patentfamilier har været som forventet i 2006. Til dato er antallet af aktive patentfamilier steget med 12%. Antallet af nye

patentfamilier (første ansøgning) er steget med 15% fra 130 i 2005 til 149 i 2006.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Aktive patentfamilier til dato	–	Antal	913	812	778
Nye patentfamilier (første ansøgning)	–	Antal	149	130	145

Social (fortsat)

Forsøgsdyr

Novo Nordisk opstiller mål for at begrænse, effektivisere og erstatte dyreforsøg og forbedre dyrenes velfærd. Til trods for et væsentligt højere forskningsniveau i de tidlige faser, hvor brug af forsøgsdyr er påkrævet, faldt antallet af indkøbte

dyr i 2006 imidlertid med 2% til 56.533 dyr, hvoraf 95% er mus, transgene mus og rotter. I 2006 husede Novo Nordisk kun dyr i Danmark.

	Mål	Enhed	2006	2005	2004
Indkøbte dyr	–	Antal	56.533	57.905	47.311

For at sikre gennemsigtighed kan flere oplysninger om de rapporterede data, yderligere ikke-finansielle rapporter og de opdaterede tabeller 'Miljømæssige og sociale nøgletal' og 'Indikatorer for den tredobbelte bundlinje' ses online. Her findes også interaktive datasæt for de underliggende data. Se novonordisk.com/annual-report
Klik:[how-we-perform](#).

	Hjemsted	Stiftelsesår / købsår	Valuta	Aktiekapital / indbetalt kapital	Kapitalandel	Aktivitet			
						Produktion	Salg og marketing	Forskning og udvikling	Service/finans
Moderselskab									
Novo Nordisk A/S	Danmark	1931	DKK	673.920.000	–	●	●	●	●
Dattervirksomheder pr. region									
Europa									
S.A. Novo Nordisk Pharma NV	Belgien	1974	EUR	69.000	100		●		
Novo Nordisk Region Europe A/S	Danmark	2002	DKK	108.370.500	100				●
Novo Nordisk Farma OY	Finland	1972	EUR	420.500	100		●		
Novo Nordisk Pharmaceutique SAS	Frankrig	2003	EUR	5.821.140	100		●		
Novo Nordisk Production SAS	Frankrig	1959	EUR	57.710.220	100	●			
Novo Nordisk Hellas Epe	Grækenland	1979	EUR	1.050.000	100		●		
Novo Nordisk Farma B.V.	Holland	1983	EUR	61.155	100		●		
Novo Nordisk Limited	Irland	1978	EUR	635	100		●		
Novo Nordisk Farmaceutici SPA	Italien	1980	EUR	516.500	100		●		
UAB Novo Nordisk Pharma	Litauen	2005	LTL	2.150.000	100		●		
Novo Nordisk Scandinavia AS	Norge	1965	NOK	250.000	100		●		
Novo Nordisk Pharma Sp. z.o.o.	Polen	1996	PLN	29.021.000	100		●		
Novo Nordisk Comércio Produtos Farmacêuticos Ltda	Portugal	1984	EUR	250.000	100		●		
Novo Nordisk Femcare AG	Schweiz	2003	CHF	1.100.000	100		●	●	●
Novo Nordisk Health Care AG	Schweiz	2000	CHF	159.325.000	100		●	●	●
Novo Nordisk Pharma AG	Schweiz	1968	CHF	50.000	100		●		
Novo Nordisk, trženje farmacevtskih izdelkov d.o.o.	Slovenien	2006	EUR	79.286	100		●		
Novo Nordisk Pharma S.A.	Spanien	1978	EUR	1.502.500	100		●		
Novo Nordisk Holding Ltd.	Storbritannien	1977	GBP	2.802.130	100				●
Novo Nordisk Limited	Storbritannien	1978	GBP	2.350.000	100		●		
Novo Nordisk Scandinavia AB	Sverige	1971	SEK	100.000	100		●		
Novo Nordisk s.r.o.	Tjekkiet	1997	CZK	14.500.000	100		●		
Novo Nordisk Pharma GmbH	Tyskland	1973	EUR	614.062	100		●		
Novo Nordisk Hungary Sales and Trading Ltd	Ungarn	1996	HUF	371.000.000	100		●		
Novo Nordisk Pharma GmbH	Østrig	1974	EUR	36.336	100		●		
Nordamerika									
Novo Nordisk Canada Inc.	Canada	1983	CAD	200	100		●		
Novo Nordisk Region North America A/S	Danmark	2003	DKK	500.000	100				●
Novo Nordisk Delivery Technologies Inc.	USA	2005	USD	20.001.000	100	●		●	
Novo Nordisk of North America Inc.	USA	1988	USD	283.835.600	100				●
Novo Nordisk Pharmaceutical Industries Inc.	USA	1991	USD	55.000.000	100	●			
Novo Nordisk Inc.	USA	1982	USD	2.000	100		●		
Japan & Oceanien									
Novo Nordisk Pharmaceuticals Pty Ltd.	Australien	1985	AUD	500.001	100		●		
Novo Nordisk Region Japan & Oceania A/S	Danmark	2002	DKK	15.500.000	100				●
Novo Nordisk Pharma Ltd.	Japan	1980	JPY	2.104.000.000	100	●	●		
Novo Nordisk Pharmaceuticals Ltd.	New Zealand	1990	NZD	1.000.000	100		●		

Virksomheder i Novo Nordisk-koncernen

	Hjemsted	Stiftelsesår / købsår	Valuta	Aktiekapital / indbetalt kapital	Kapitalandel	Aktivitet			
						Produktion	Salg og marketing	Forskning og udvikling	Service/finans
International Operations									
Aldaph SpA	Algeriet	1994	DZD	1.742.650.000	100		○		
Novo Nordisk Pharma Argentina SA	Argentina	1997	ARS	7.465.150	100		○		
Novo Nordisk Produsao Farmacêutica Do Brasil Ltda	Brasilien	2002	BRL	736.280.984	100	○	○		
Novo Nordisk Farmacêutica do Brasil Ltda	Brasilien	1990	BRL	84.727.136	100		○		
Novo Nordisk Pharma EAD	Bulgarien	2005	BGN	2.000.000	100		○		
Novo Nordisk Region International Operation A/S	Danmark	2002	DKK	113.302.310	100				○
Novo Nordisk Egypt, LLC	Egypten	2004	EGP	50.000	100		○		
Novo Nordisk Pharmaceuticals (Philippines) Inc	Filippinerne	1999	PHP	50.000.000	100		○		
Novo Nordisk Pharma Gulf FZ-LLC	Forenede Arabiske Emirater	2005	AED	100.000	100		○		
Novo Nordisk Hong Kong Limited	Hong Kong	2001	HKD	500.000	100		○		
Novo Nordisk India Private Limited	Indien	1994	INR	265.000.000	100		○		
PT. Novo Nordisk Indonesia	Indonesien	2003	IDR	827.900.000	100		○		
Novo Nordisk Pharma (Kish)	Iran	2005	IRR	10.000.000	100		○		
Novo Nordisk Pars	Iran	2005	IRR	10.000.000	100		○		
Novo Nordisk Ltd	Israel	1997	ILS	100	100		○		
Beijing Novo Nordisk Pharmaceuticals Science & Technology Co., Ltd.	Kina	2006	USD	2.000.000	100			○	
Novo Nordisk (China) Pharmaceuticals Co, Ltd	Kina	1994	USD	35.000.000	100	○	○		
Novo Nordisk Hrvatska d.o.o.	Kroatien	2004	HRK	5.000.000	100		○		
Novo Nordisk Farma dooel	Makedonien	2006	MKD	305.800	100		○		
Novo Nordisk Pharma (Malaysia) Sdn Bhd	Malaysia	1992	MYR	200.000	100		○		
Novo Nordisk Pharma SAS	Marokko	2006	MAD	300.000	100		○		
Novo Nordisk Mexico S.A. de C.V.	Mexico	2004	MXN	138,491,127	100	○	○		
Novo Nordisk Pharma P.V.T.	Pakistan	2005	PKR	10.000.000	100		○		
Novo Nordisk Farma S.R.I.	Rumænien	2005	RON	1.675.000	100		○		
Novo Nordisk Limited Liability Company	Rusland	2003	RUB	38.243.360	100		○		
Novo Nordisk Pharma d.o.o Belgrade (Serbia)	Serbien & Montenegro	2005	EUR	640.000	100		○		
Novo Investment Pte Ltd.	Singapore	1994	SGD	12.000.000	100				○
Novo Nordisk Asia Pacific Pte Ltd.	Singapore	1997	SGD	2.000.000	100		○		
Novo Nordisk Pharma (Singapore) Pte Ltd.	Singapore	1997	SGD	200.000	100		○		
Novo Nordisk (Pty) Ltd	Sydafrika	1959	ZAR	8.000	100		○		
Novo Nordisk Pharma Korea Ltd	Sydkorea	1994	KRW	6.108.400.000	100		○		
Novo Nordisk Pharma (Taiwan) Ltd	Taiwan	1990	TWD	9.000.000	100		○		
Novo Nordisk Pharma (Thailand) Ltd	Thailand	1983	THB	15.500.000	49		○		
Novo Nordisk Tunisie SARL	Tunesien	2004	TND	400.000	100		○		
Novo Nordisk Saglik Ürünleri Tic Ltd Sti	Tyrkiet	1993	TRY	25.296.300	100		○		
Novo Nordisk Venezuela Casa de Representación C.A.	Venezuela	2004	VEB	2.250.000.000	100		○		
Øvrige dattervirksomheder									
FeF Chemicals A/S	Danmark	1989	DKK	10.000.000	100	○	○		
NNIT A/S	Danmark	1998	DKK	1.000.000	100				○
NNE A/S	Danmark	1989	DKK	500.000	100				○
Novo Nordisk Servicepartner A/S	Danmark	1998	DKK	1.000.000	100				○
Associerede virksomheder									
Dako A/S	Danmark	1992	DKK	78.687.748	27	○	○	○	
Innate Pharma SA	Frankrig	2006	EUR	1.249.139	19			○	
ZymoGenetics, Inc	USA	1988	USD	732.914.014	31			○	

Koncernregnskab
Hovedtal 2002–2006

Mio. kr.	2002	2003	2004	2005	2006
Omsætning	24.866	26.158	29.031	33.760	38.743
Omsætning fordelt på forretningssegmenter:					
Moderne insulin (insulinanaloger)	1.187	2.553	4.507	7.298	10.825
Human insulin og insulinrelateret salg	14.651	14.492	14.383	15.006	15.057
Antidiabetika i tabletform (OAD)	1.620	1.430	1.643	1.708	1.984
Diabetesbehandling i alt	17.458	18.475	20.533	24.012	27.866
Blødningsbehandling (NovoSeven®)	3.593	3.843	4.359	5.064	5.635
Væksthormonbehandling	2.061	2.133	2.317	2.781	3.309
Hormonpræparater (HRT)	1.333	1.322	1.488	1.565	1.607
Andre produkter	421	385	334	338	326
Biopharmaceuticals i alt	7.408	7.683	8.498	9.748	10.877
Omsætning på geografiske områder:					
Europa	10.889	11.697	12.411	13.447	14.708
Nordamerika	5.786	6.219	7.478	9.532	12.280
International Operations	4.099	4.227	4.844	6.070	7.086
Japan & Oceanien	4.092	4.015	4.298	4.711	4.669
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	758	1.036	575	403	272
Resultat af primær drift	5.927	6.422	6.980	8.088	9.119
Finansielle poster (netto)	401	954	477	146	45
Resultat før skat	6.328	7.376	7.457	8.234	9.164
Selskabsskat	2.212	2.543	2.444	2.370	2.712
Årets resultat	4.116	4.833	5.013	5.864	6.452
Aktiver i alt	31.612	34.564	37.433	41.960	44.692
Kortfristede forpligtelser i alt	6.152	7.032	7.280	10.581	10.157
Langfristede forpligtelser i alt	2.983	2.756	3.649	3.745	4.413
Egenkapital	22.477	24.776	26.504	27.634	30.122
Investeringer i materielle anlægsaktiver (netto)	3.893	2.273	2.999	3.665	2.787
Investeringer i immaterielle anlægsaktiver og finansielle anlægsaktiver (netto)	81	40	312	(136)	244
Frie pengestrømme *)	497	3.846	4.278	4.833	4.707
Nettopengestrømme	56	(64)	2.136	(634)	463
Nøgletal					
Andel af den samlede omsætning:					
Moderne insulin (insulinanaloger)	4,8%	9,8%	15,5%	21,6%	27,9%
Human insulin og insulinrelateret salg	58,9%	55,4%	49,5%	44,4%	38,9%
Antidiabetika i tabletform (OAD)	6,5%	5,5%	5,7%	5,1%	5,1%
Diabetesbehandling i alt	70,2%	70,6%	70,7%	71,1%	71,9%
Blødningsbehandling (NovoSeven®)	14,4%	14,7%	15,0%	15,0%	14,5%
Væksthormonbehandling	8,3%	8,2%	8,0%	8,2%	8,6%
Hormonpræparater (HRT)	5,4%	5,1%	5,1%	4,6%	4,2%
Andre produkter	1,7%	1,5%	1,2%	1,0%	0,8%
Biopharmaceuticals i alt	29,8%	29,4%	29,3%	28,9%	28,1%
Salg uden for Danmark i procent af omsætningen	99,2%	99,3%	99,3%	99,2%	99,2%
Salgs- og distributionsomkostninger i procent af omsætningen	28,9%	28,5%	28,5%	28,7%	30,0%
Forsknings- og udviklingsomkostninger i procent af omsætningen	15,9%	15,5%	15,0%	15,1%	16,3%
Administrationsomkostninger i procent af omsætningen	7,9%	7,1%	6,7%	6,3%	6,2%
Bruttomargin *)	73,5%	71,7%	72,3%	72,8%	75,3%
Overskudsgrad (primær drift *)	23,8%	24,6%	24,0%	24,0%	23,5%
Vækst i resultat af primær drift *)	9,6%	8,4%	8,7%	15,9%	12,7%
Vækst i resultat af primær drift, treårigt gennemsnit *)	19,1%	11,0%	8,9%	11,0%	12,4%
Overskudsgrad (årets resultat *)	16,6%	18,5%	17,3%	17,4%	16,7%
Effektiv skatteprocent *)	35,0%	34,5%	32,8%	28,8%	29,6%
Egenkapitalandel *)	71,1%	71,7%	70,8%	65,9%	67,4%
Udbytteandel *)	30,2%	30,8%	31,8%	33,2%	34,4%
ROIC *)	21,1%	20,4%	21,5%	24,7%	25,8%
ROIC justeret **)	20,6%	20,3%	21,3%	23,9%	25,8%
Cash/earnings *)	12,1%	79,6%	85,3%	82,4%	73,0%
Cash/earnings, treårigt gennemsnit *)	34,4%	32,3%	59,0%	82,4%	80,2%

Hovedtal i mio. EUR	2002	2003	2004	2005	2006
Omsætning	3.347	3.520	3.902	4.531	5.194
Omsætning fordelt på forretningssegmenter:					
Insulinanaloger	160	344	606	979	1.451
Human insulin og insulinrelateret salg	1.972	1.950	1.933	2.015	2.019
Antidiabetika i tabletform (OAD)	218	192	221	229	266
Diabetesbehandling i alt	2.350	2.486	2.760	3.223	3.736
Blødningsbehandling (NovoSeven®)	484	517	586	680	755
Væksthormonbehandling	277	287	311	373	444
Hormonpræparater (HRT)	179	178	200	210	215
Andre produkter	57	52	45	45	44
Biopharmaceuticals i alt	997	1.034	1.142	1.308	1.458
Omsætning på geografiske områder:					
Europa	1.465	1.574	1.668	1.805	1.972
Nordamerika	779	837	1.005	1.279	1.646
International Operations	552	569	651	815	950
Japan & Oceanien	551	540	578	632	626
Licensindtægter og andre driftsindtægter, netto	102	139	77	54	36
Resultat af primær drift	798	864	938	1.085	1.223
Finansielle poster, netto	54	129	64	20	6
Resultat før skat	852	993	1.002	1.105	1.229
Selskabsskat	298	343	328	318	364
Årets resultat	554	650	674	787	865
Aktiver i alt	4.258	4.643	5.033	5.624	5.994
Kortfristede forpligtelser i alt	829	945	979	1.418	1.362
Langfristede forpligtelser i alt	402	370	491	502	592
Egenkapital	3.027	3.328	3.563	3.704	4.040
Investeringer i materielle anlægsaktiver, netto	524	305	403	492	374
Investeringer i immaterielle anlægsaktiver og finansielle anlægsaktiver, netto	11	5	42	(18)	33
Frie pengestrømme *)	67	517	575	649	631
Nettopengestrømme	8	(9)	287	(85)	62

Aktiedata

Årets resultat pr. aktie i kr. *)	11,87	14,17	14,89	17,89	20,10
Årets resultat pr. aktie udvandet i kr. *)	11,85	14,15	14,83	17,83	19,99
Udbytte pr. aktie i kr.	3,60	4,40	4,80	6,00	7,00
Antal aktier ultimo (mio.)	354,7	354,7	354,7	354,7	337,0
Antal udestående aktier ultimo (mio.)	345,3	338,2	332,1	323,7	317,2
Gennemsnitligt antal udestående aktier (mio.) *)	346,7	341,2	336,6	327,7	320,9
Gennemsnitligt antal udestående aktier inkl. udvandingseffekt af optioner 'in the money' (mio.)	347,2	341,6	338,1	328,9	322,7

Medarbejdere

Antal fuldtidsansatte ved årets slutning	18.005	18.756	20.285	22.007	23.172
Danmark	11.104	11.414	11.839	12.160	12.214
Resten af Europa	2.361	2.430	2.454	2.702	2.944
Nordamerika	1.481	1.590	1.949	2.465	2.846
International Operations	2.248	2.455	3.104	3.746	4.188
Japan & Oceanien	811	867	939	934	980

*) Definitioner, se side 63.

**) ROIC justeret: Resultat af primær drift efter skat (effektiv skattesats justeret for skatteeffekter af engangskaraktter som følge af finansielle transaktioner) i procent af gennemsnitlige varebeholdninger, tilgodehavender, materielle og immaterielle anlægsaktiver minus ikke-rentebærende forpligtelser inkl. hensatte forpligtelser (summen af de pågældende aktiver og forpligtelser primo og ultimo divideret med to).

Hovedtallene er omregnet til EUR som supplerende oplysning – ved omregning af resultatopgørelsesposter er anvendt den gennemsnitlige valutakurs i 2006 (EUR 1 = 7,45912 kr.), og ved omregning af balanceposter er anvendt valutakursen ved årets slutning 2006 (EUR 1 = 7,45600 kr.). Tallene i kroner afspejler den økonomiske substans ved de underliggende begivenheder og transaktioner i koncernen.

Kvartalstal for 2005 og 2006 (ikke revideret)

Mio. kr.	2005				2006			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Omsætning	7.258	8.283	8.793	9.426	8.946	9.727	9.583	10.487
Omsætning fordelt på forretningssegmenter:								
Moderne insulin (insulinanaloger)	1.448	1.692	1.929	2.229	2.324	2.678	2.701	3.122
Human insulin og insulinrelateret salg	3.346	3.753	3.871	4.036	3.703	3.707	3.697	3.950
Antidiabetika i tabletform (OAD)	376	391	487	454	477	483	516	508
Diabetesbehandling i alt	5.170	5.836	6.287	6.719	6.504	6.868	6.914	7.580
Blødningsbehandling (NovoSeven®)	1.090	1.248	1.336	1.390	1.265	1.507	1.393	1.470
Væksthormonbehandling	596	704	700	781	709	882	821	897
Hormonpræparater (HRT)	328	410	406	421	373	396	383	455
Andre produkter	74	85	64	115	95	74	72	85
Biopharmaceuticals i alt	2.088	2.447	2.506	2.707	2.442	2.859	2.669	2.907
Omsætning på geografiske områder:								
Europa	3.006	3.405	3.434	3.602	3.403	3.761	3.699	3.845
Nordamerika	2.092	2.282	2.462	2.696	2.764	2.968	3.062	3.486
International Operations	1.128	1.395	1.750	1.797	1.755	1.790	1.683	1.858
Japan & Oceanien	1.032	1.201	1.147	1.331	1.024	1.208	1.139	1.298
Bruttoresultat	5.173	6.073	6.435	6.902	6.531	7.475	7.246	7.906
Salgs- og distributionsomkostninger	2.139	2.267	2.402	2.883	2.728	2.850	2.699	3.331
Forsknings- og udviklingsomkostninger	1.106	1.197	1.231	1.551	1.419	1.498	1.489	1.910
Administrationsomkostninger	483	470	545	624	580	557	605	645
Licensindtægter og andre driftsindtægter (netto)	67	202	55	79	76	59	49	88
Resultat af primær drift	1.512	2.341	2.312	1.923	1.880	2.629	2.502	2.108
Finansielle poster (netto)	276	2	104	(236)	(151)	(138)	32	302
Resultat før skat	1.788	2.343	2.416	1.687	1.729	2.491	2.534	2.410
Selskabsskat	556	659	664	491	518	748	760	686
Resultat efter skat	1.232	1.684	1.752	1.196	1.211	1.743	1.774	1.724
Af- og nedskrivninger	412	422	559	537	460	508	600	574
Egenkapital	25.729	25.620	26.589	27.634	27.042	28.908	28.288	30.122
Aktiver i alt	36.497	37.731	40.181	41.960	41.299	43.145	43.744	44.692

Nøgletal

Bruttomargin i procent	71,3%	73,3%	73,2%	73,2%	73,0%	76,8%	75,6%	75,4%
Salgs- og distributionsomkostninger i procent af omsætningen	29,5%	27,4%	27,3%	30,6%	30,5%	29,3%	28,2%	31,8%
Forsknings- og udviklingsomkostninger i procent af omsætningen	15,2%	14,5%	14,0%	16,5%	15,9%	15,4%	15,5%	18,2%
Administrationsomkostninger i procent af omsætningen	6,7%	5,7%	6,2%	6,6%	6,5%	5,7%	6,3%	6,2%
Overskudsgrad (primær drift)	20,8%	28,3%	26,3%	20,4%	21,0%	27,0%	26,1%	20,1%
Egenkapitalandel	70,5%	67,9%	66,2%	65,9%	65,5%	67,0%	64,7%	67,4%

Aktiedata

Resultat pr. aktie/ADR (kr.)	3,71	5,11	5,38	3,70	3,74	5,40	5,54	5,44
Udvandet resultat pr. aktie/ADR (kr.)	3,70	5,09	5,36	3,68	3,72	5,37	5,51	5,40
Gns. antal aktier i omløb (mio. stk.) – basal EPS	332,0	329,6	325,8	323,4	323,6	322,9	320,1	317,1
Gns. antal aktier i omløb (mio. stk.) – udvandet EPS	333,2	330,8	326,9	324,8	325,2	324,5	321,8	319,2

Medarbejdere

Antal fuldtidsansatte ultimo kvartalet	20.942	21.246	21.631	22.007	22.556	22.792	23.071	23.172
----------------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S er inkluderet på den vedlagte cd-rom og er tilgængelig på novonordisk.com.

Årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S, udgør en integreret del af den samlede årsrapport.

Den samlede årsrapport har nedenstående ledelsespåtegning og revisors påtegninger, som angivet på side 106.

Ledelsens påtegning

Bestyrelsen og direktionen har i dag godkendt årsrapporten for 2006 for Novo Nordisk A/S. Koncernregnskabet er udarbejdet i overensstemmelse med de internationale regnskabsstandarder (IFRS) som er godkendt af EU. Årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S, er udarbejdet i overensstemmelse med årsregnskabsloven, danske regnskabsvejledninger og de øvrige regnskabsbestemmelser, der er gældende for selskaber noteret på Københavns Fondsbørs. Det er vores opfattelse, at den anvendte regnskabspraksis er hensigtsmæssig, samt at den finansielle årsrapport giver et retvisende billede af koncernens og selskabets aktiver, passiver, finansielle stilling, resultatet og pengestrømme.

Novo Nordisks ikke-finansielle rapportering er udarbejdet i overensstemmelse med de ikke-finansielle rapporteringsprincipper om væsentlighed, fuldstændighed og lydhørhed angivet i AA 1000AS, 2002 GRI Sustainability Reporting Guidelines – og inkluderer en status (Communication on Progress) til støtte for FN's Global Compact. Den giver en balanceret og redelig præsentation af virksomhedens økonomiske, miljømæssige og sociale præstation.

Gladsaxe, den 30. januar 2007

Direktion:


Lars Rebién Sørensen
Adm. direktør

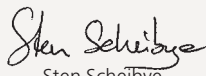

Jesper Brandgaard
Økonomidirektør


Lise Kingo

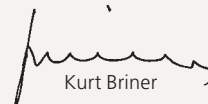

Kåre Schultz


Mads Krogsgaard Thomsen

Bestyrelse:



Sten Scheibye
Formand


Göran A Ando
Næstformand


Kurt Briner


Henrik Gürtler

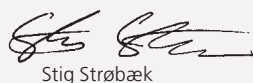

Johnny Henriksen



Niels Jacobsen
Medlem af revisionskomiteen


Anne Marie Kverneland


Kurt Anker Nielsen
Formand
for revisionskomiteen


Søren Thuesen Pedersen


Stig Strøbæk


Jørgen Wedel
Medlem af revisionskomiteen

Revisors påtegninger

Revisionspåtegning på årsrapporten for 2006

Til aktionærerne i Novo Nordisk A/S

Vi har revideret årsrapporten for Novo Nordisk A/S for regnskabsåret 2006, omfattende ledelsespåtegning, ledelsesberetning, anvendt regnskabspraksis, resultatopgørelse, balance, egenkapitalopgørelse, pengestrømsopgørelse og noter for såvel koncernen som for moderselskabet. Koncernregnskabet aflægges efter International Financial Reporting Standards som godkendt af EU. Årsregnskabet for moderselskabet aflægges efter årsregnskabsloven og danske regnskabsvejledninger. Årsrapporten aflægges herudover i overensstemmelse med yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Ledelsens ansvar for årsrapporten

Ledelsen har ansvaret for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede i overensstemmelse med ovenfor nævnte lovgivning og regnskabsstandarder. Dette ansvar omfatter udformning, implementering og opretholdelse af interne kontroller, der er relevante for at udarbejde og aflægge en årsrapport, der giver et retvisende billede uden væsentlig fejlinformation, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl, samt valg og anvendelse af en hensigtsmæssig regnskabspraksis og udøvelse af regnskabsmæssige skøn, som er rimelige efter omstændighederne.

Revisors ansvar og den udførte revision

Vores ansvar er at udtrykke en konklusion om årsrapporten på grundlag af vores revision. Vi har udført vores revision i overensstemmelse med internationale og danske revisionsstandarder. Disse standarder kræver, at vi lever op til etiske krav samt planlægger og udfører revisionen med henblik på at opnå høj grad af sikkerhed for, at årsrapporten ikke indeholder væsentlig fejlinformation.

En revision omfatter handlinger for at opnå revisionsbevis for de beløb og oplysninger, der er anført i årsrapporten. De valgte handlinger afhænger af revisors vurdering, herunder vurderingen af risikoen for væsentlig fejlinformation i årsrapporten, uanset om fejlinformationen skyldes besvigelser eller fejl. Ved denne risikovurdering overvejer revisor interne kontroller, der er relevante for selskabets udarbejdelse og aflæggelse af en årsrapport, der giver et retvisende billede, med henblik på at udforme revisionshandling, der er passende efter omstændighederne, men ikke med det formål at udtrykke en konklusion om effektiviteten af selskabets interne kontrol. En revision omfatter endvidere stillingtagen til, om den af ledelsen anvendte regnskabspraksis er passende, om de af ledelsen udøvede regnskabsmæssige skøn er rimelige samt en vurdering af den samlede præsentation af årsrapporten.

Det er vores opfattelse, at det opnåede revisionsbevis er tilstrækkeligt og egnet som grundlag for vores konklusion.

Revisionen har ikke givet anledning til forbehold.

Konklusion

Det er vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af koncernens aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2006 samt af resultatet af koncernens aktiviteter og pengestrømme for regnskabsåret 2006 i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards som godkendt af EU og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Det er endvidere vores opfattelse, at årsrapporten giver et retvisende billede af moderselskabets aktiver, passiver og finansielle stilling pr. 31. december 2006 og af resultatet af moderselskabets aktiviteter for regnskabsåret 2006 i overensstemmelse med årsregnskabsloven, danske regnskabsvejledninger og yderligere danske oplysningskrav til årsrapporter for børsnoterede selskaber.

Gladsaxe, den 30. januar 2007

PricewaterhouseCoopers
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab



Lars Holtug
Statsautoriseret revisor



Mogens Nørgaard Mogensen
Statsautoriseret revisor

Revisorerklæring om ikke-finansiell rapportering 2006

Erklæringens emne, ansvar, formål og omfang

Vi har gennemgået Novo Nordisk Årsrapport 2006 med henblik på at udtrykke en konklusion om den ikke-finansielle rapportering i henhold til principperne i AA1000 Assurance Standard (AA1000AS) om væsentlighed, fuldstændighed og lydhørhed og i overensstemmelse med den internationale erklæringsstandard (ISAE) 3000 'Andre erklæringsopgaver med sikkerhed end revision eller review af historiske finansielle oplysninger'.

Novo Nordisks ledelse har ansvaret for at definere interessenter samt indsamle og præsentere de ikke-finansielle oplysninger i årsrapporten.

Det udførte arbejde

Vi har udført vort arbejde med henblik på at vurdere årsrapporten i forhold til principperne i AA1000AS om væsentlighed, fuldstændighed og lydhørhed. Endvidere har vi planlagt og udført vort arbejde i overensstemmelse med ISAE 3000 med henblik på at opnå begrænset sikkerhed for, at de ikke-finansielle oplysninger i årsrapporten ikke indeholder fejlinformation og præsenteres i overensstemmelse med den anvendte regnskabspraksis. Vort arbejde har derudover omfattet koncernens konsoliderede resultater som offentliggjort i online-rapporten på novonordisk.com under afsnittet 'Interactive Charts'.

Vort arbejde har ud fra en vurdering af væsentlighed og risiko omfattet stikprøvevis gennemgang af ledelsessystemer, rapporteringsstrukturer og afgrænsninger samt forespørgsler, interviews og efterprøvning af registrerings- og kommunikationssystemer, data og den underliggende dokumentation. Vi har stikprøvevis gennemgået data og den underliggende dokumentation for at undersøge, om de afgivne data er rapporteret således, at de opfylder principperne for væsentlighed og fuldstændighed i overensstemmelse med Novo Nordisks anvendte regnskabspraksis for ikke-finansielle oplysninger. Vort arbejde har endvidere omfattet stillingtagen til de væsentlige skøn, som ledelsen har udøvet. Det er vor opfattelse, at den udførte gennemgang giver et tilstrækkeligt grundlag for vor konklusion.

Vi har vurderet Novo Nordisks erklæring om, at selskabet rapporterer 'i overensstemmelse' med 2002 GRI Guidelines ved at efterse, at rapporteringen indeholder de nødvendige oplysninger og indikatorer, og hvorvidt disse er i overensstemmelse med de 11 rapporteringsprincipper i Del B i GRI Guidelines. Vi har desuden gennemgået Novo Nordisks egen vurdering af, hvorledes de rapporterede oplysninger og underliggende principper, systemer og aktiviteter er samordnet med og understøtter principperne i FN's Global Compact.

Konklusion

På baggrund af det udførte arbejde udtrykker vi vor konklusion i henhold til hvert enkelt af de grundlæggende principper i AA1000 Assurance Standard: væsentlighed, fuldstændighed og lydhørhed.

Væsentlighed

Vi er ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til ikke at konkludere, at

- De oplyste ikke-finansielle mål og indikatorer generelt anvendes i den strategiske og driftsmæssige beslutningstagning, og at adskillige af disse er medtaget i det af topledelsen, ledelsen og forretningsenheder anvendte balanced scorecard.
- Årsrapporten, der primært er udformet til at opfylde oplysningsbehovet blandt aktionærer, finansanalytikere og andre koncerninteressenter, inde-

holder oplysninger, der er væsentlige for Novo Nordisks koncerninteressenter. Mål, politikker, processer og resultater med hensyn til udførelsen af kliniske forsøg, dyreforsøg, ansvarlig lobby-virksomhed, menneskerettigheder, bioetik samt produktsikkerhed og -kvalitet rapporteres mere omfattende i online-rapporten.

- Udvælgelsen af oplysninger spejler robuste og velfungerende ledelses- og riskostyringsstrukturer og -processer samt jævnlig og uformel interessentdialog og systematisk observation af udviklingstendenser, der sikrer fokus på væsentlige interessenters interesser og forventninger.

Fuldstændighed

Vi er ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til ikke at konkludere, at

- Årsrapporten giver en troværdig og balanceret redegørelse for Novo Nordisks væsentlige ikke-finansielle resultater på koncernniveau.
- Novo Nordisk kan identificere og forstå væsentlige aspekter ved selskabets ikke-finansielle resultater samt betydelige påvirkninger på områder uden for Novo Nordisks egen direkte kontrol, herunder såvel fremad som bagud i værdikæden, fx leverandørers sociale og miljømæssige resultater, dyreforsøg hos eksterne samarbejdspartnere, energileverandørers CO₂-udslip, undervisning af sundhedspersonale via National Diabetes Programme og udviklingslandenes adgang til prisreduceret medicin.
- Novo Nordisk har etableret på koncernniveau en effektiv proces til at identificere, undersøge og bestemme tilgangen til håndtering af væsentlige påvirkninger. En ligeså effektiv indsats kan ikke genfindes i nogle lokale dele af organisationen.

Lydhørhed

Vi er ikke blevet bekendt med forhold, der giver os anledning til ikke at konkludere, at

- Novo Nordisk gennem årsrapporten, online-rapporten og andre kommunikationskanaler er lydhør over for væsentlige forhold rejst af koncerninteressenter på en tilgængelig måde.
- Novo Nordisk har etableret effektive processer og relevante ledelsesstrukturer til bestemmelse af selskabets respons på koncerninteressenters henvendelser samt processer til at fremme integrationen i ledelses- og forretningsprocesser, om end registrering, kontrol og rapporteringsprocesser hvad angår nogle miljømæssige og arbejdsmiljømæssige oplysninger kan blive styrket for produktionssteder.
- Novo Nordisk har principper, programmer og procedurer til at behandle væsentlige interessenters interesser og har for nylig iværksat procedurer til udformning af respons på 'ansvarlig lobby-virksomhed' samt en samlet tilgang til menneskerettigheder ud over de eksisterende og væsentlige menneskerettighedsinitiativer vedrørende rummelighed, herunder ligebehandling, adgang til sundhed og ansvarligt indkøb.

På grundlag af det udførte arbejde er vi ikke blevet bekendt med forhold, der afkræfter Novo Nordisks erklæring om, at selskabet har levet op til betingelserne for rapportering 'i overensstemmelse' med GRI guidelines. Det er derudover vores vurdering, at Novo Nordisks principper, systemer og aktiviteter som helhed understøtter ledelsens støtte til FN's Global Compact.

Øvrige forhold

I henhold AA1000AS skal vi fremsætte anbefalinger i relation til forbedringer af miljømæssig og social ansvarlighed. Anbefalingerne er sammen med vores erklæring om uafhængighed og kompetence angivet i online-rapporten i afsnittet 'How we are accountable'. Vore anbefalinger påvirker ikke vor konklusion som angivet ovenfor.

Gladsaxe, den 30. januar 2007

PricewaterhouseCoopers
Statsautoriseret Revisionsaktieselskab


Lars Holtug
Statsautoriseret revisor

PricewaterhouseCoopers AG
Schweiz


Thomas Scheiwiller
Dr.Sc.nat

Novo Nordisk Way of Management beskriver de værdibaserede ledelsesprincipper for virksomheden og er en integreret del af virksomhedens selskabsledelse.

Novo Nordisks aktiekapital er opdelt i A- og B-aktier. Alle A-aktierne ejes af Novo A/S, et noteret dansk aktieselskab ejet 100% af Novo Nordisk Fonden, som er en selvejende erhvervsdrivende fond. B-aktierne er noteret på fondsbørserne i København og London og i form af ADR'er på New York Stock Exchange. Hver A-aktie giver ret til 10 stemmer, mens hver B-aktie giver ret til én stemme (se s. 116).

Novo Nordisk har ikke kendskab til nogen aktionæraftaler om udøvelse af stemmerettigheder eller kontrol over selskabet. Novo Nordisk mener, at den nuværende aktie- og ejerstruktur er hensigtsmæssig og ønskværdig for selskabets langsigtede udvikling. En ændring af den nuværende stemmeretsdifferentiering er ikke mulig, da den ville være i strid med Novo Nordisk Fondens vedtægter, som er godkendt af de danske myndigheder.

Bestyrelsen kan i henhold til de bemyndigelser, den har fået af generalforsamlingen, udstede nye aktier eller tilbagekøbe aktier.

Generalforsamling

Aktionærerne har den endelige myndighed over selskabet og udøver deres ret til at træffe beslutninger vedrørende Novo Nordisk på generalforsamlingerne. På den ordinære generalforsamling godkendes årsrapporten og ændringer af vedtægterne. Generalforsamlingen vælger 4–10 medlemmer til bestyrelsen foruden en revisor. Alle aktionærer har ret til senest 1. februar at fremsætte beslutningsforslag til optagelse på dagsordenen. Aktionærerne har endvidere ret til at stille spørgsmål på generalforsamlingerne, som simultantolkes fra dansk til engelsk. Generalforsamlingen transmitteres også som webcast.

Ledelsesstruktur

Novo Nordisk har en todelt ledelsesstruktur, som består af bestyrelsen og koncerndirektionen. De to organer er uafhængige af hinanden, og ingen er medlem af dem begge.

Bestyrelsen

Bestyrelsen medvirker på aktionærernes vegne aktivt til at udvikle virksomheden som en globalt arbejdende, fokuseret lægemiddelvirksomhed og fører tilsyn med koncerndirektionens beslutninger og dispositioner. Bestyrelsen søges således sammensat af personer, der har en sådan indsigt og erfaring, at bestyrelsen som helhed kan varetage aktionærernes, medarbejdernes og andre interessenters interesser.

Nye bestyrelsesmedlemmer gennemgår et introduktionsprogram svarende til to hele dage i løbet af deres første år i bestyrelsen og deltager derefter i uddannelsesaktiviteter efter behov.

Bestyrelsen består af 11 medlemmer, heraf syv valgt af generalforsamlingen. De generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer vælges for et år ad gangen og kan genvælges. Bestyrelsesmedlemmer skal udtræde af bestyrelsen ved den første generalforsamling efter det fyldte 70. år. Formandskabet fremlægger forslag til nominering af generalforsamlingsvalgte medlemmer for bestyrelsen, hvor der tages hensyn til nødvendige kompetencer og resultatet af bestyrelsens selv-evaluering. Der sikres balance mellem fornyelse og kontinuitet, når kandidaterne nomineres. Lederudvælgelse har medvirket til at identificere bestyrelsesmedlemmer, der opfylder disse kriterier.

Fire generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige i henhold til Nørby-udvalgets anbefalinger; tre generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har tilknytning til hovedaktionæren gennem bestyrelsesposter eller ledende stillinger, og to af disse har tidligere været koncerndirektører i Novo Nordisk. Se s. 112–113.

I henhold til dansk lovgivning er medarbejderne hos Novo Nordisk i Danmark berettiget til at have et antal repræsentanter i bestyrelsen svarende til halvdelen af det antal bestyrelsesmedlemmer, der vælges af generalforsamlingen. Fire bestyrelsesmedlemmer er således i 2006 valgt af og blandt medarbejderne for en periode på fire år. De medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer har samme rettigheder, pligter og ansvar som de øvrige bestyrelsesmedlemmer.

Bestyrelsesmøder

Bestyrelsen mødes ordinært syv gange om året, herunder til et strategimøde af to til tre dages varighed. Alle bestyrelsesmedlemmer deltog i 2006 i alle otte bestyrelsesmøder samt den ordinære generalforsamling, dog med undtagelse af et bestyrelsesmedlem, der var fraværende ved en enkelt lejlighed. For at sikre, at bestyrelsen er tilstrækkeligt velinformeret om selskabets drift, deltager koncerndirektørerne i bestyrelsesmøderne og har taleret, men ikke stemmeret; de deltager dog ikke under punkter, der er forbeholdt bestyrelsens interne drøftelse ved møderne. Koncerndirektørernes løbende tilbagemeldinger fra investormøder giver bestyrelsesmedlemmerne et indblik i større aktionærers opfattelse af Novo Nordisk.

Formandskab

Bestyrelsen vælger en formand og en næstformand, der udgør bestyrelsens formandskab. De udfører en række administrative opgaver, herunder planlægning af bestyrelsesmøder, for at sikre, at der er balance mellem fastlæggelse af overordnede strategier og tilsyn med virksomhedens økonomi og ledelse. Formandskabet gennemgår porteføljen af finansielle anlægsaktiver. Andre opgaver omfatter indstilling vedrørende aflønning af medlemmer af bestyrelse og direktion samt forslag om nye bestyrelsesmedlemmer til valg på generalforsamlingen. I denne sammenhæng fungerer formandskabet i praksis som udvælgelseskomite og aflønningskomite.

Revisionskomiteen

Bestyrelsen vælger tre medlemmer til revisionskomiteen. Alle opfylder det uafhængighedskrav, som det amerikanske børstilsyn (SEC) har fastlagt. Et medlem er udpeget som formand, og to medlemmer er udpeget som regnskabsekspert. Et medlem betragtes ikke som uafhængigt i henhold til Nørby-udvalgets anbefalinger. Revisionskomiteen holdt i 2006 fire møder, som alle medlemmer deltog i. Revisionskomiteen bistår bestyrelsen med at føre tilsyn med a) de eksterne revisorer, b) de interne revisorer, c) proceduren for håndtering af eventuelle uregelmæssigheder i forbindelse med regnskaber, intern kontrol, revision eller spørgsmål vedrørende regnskabsaflæggelsen (whistleblower-funktion), d) regnskabspraksis og e) de interne kontrolsystemer. Revisionskomiteens ansvar blev i 2006 udvidet til også at omfatte en efterfølgende vurdering af de finansielle anlægsaktiver, der tidligere er godkendt af bestyrelsen.

Forsknings- og udviklingsfacilitator

Bestyrelsen udpegede i 2006 en forsknings- og udviklingsfacilitator, der skal bistå bestyrelsen og koncerndirektionen med at forberede bestyrelsens drøftelser vedrørende forskning og udvikling. Hovedopgaverne omfatter gennemgang af forsknings- og udviklingsstrategi-

erne samt vurdere forskningsorganisationens konkurrencedygtighed, processerne og projekterne.

Koncerndirektionen

Koncerndirektionen er ansvarlig for selskabets daglige drift. Den består af den administrerende direktør og fire andre koncerndirektører.

Koncerndirektionens ansvar omfatter virksomhedens organisation og fordeling af ressourcer, fastlæggelse og implementering af strategier og politikker, retning og mål samt rettidig rapportering og information til bestyrelsen og Novo Nordisks interessenter. Bestyrelsen udpeger koncerndirektionen og fastlægger koncerndirektørernes aflønning. Formandskabet fører tilsyn med koncerndirektørernes indsats. Som led i Organisational Audit-processen finder bestyrelsen potentielle efterfølgere til koncerndirektører. Koncerndirektører skal træde ud af koncerndirektionen, når de fylder 62 (se s. 114).

Aflønningspolitik

Formålet med aflønningspolitikken er at tiltrække, fastholde og motivere bestyrelsesmedlemmer og koncerndirektører. Bestyrelsesmedlemmerne modtager et fast beløb, og formandskabet og medlemmerne af revisionskomiteen får et multiplum heraf. Bestyrelsesmedlemmerne får ikke tilbudt aktieoptioner, tegningsrettigheder eller andre incitamentsordninger. Koncerndirektørernes aflønning skal være konkurrencedygtig og sammenholdes med niveauet i tilsvarende danske og udenlandske virksomheder. Den består af en grundløn, kontant bonus, pension, ikke-monetære ydelser samt en langsigtet incitamentsordning, som skal sikre, at koncerndirektørernes interesser er sammenfaldende med aktionærernes (se s. 81–83).

Evaluering

Bestyrelsen gennemfører en årlig selvevaluering med henblik på at forbedre bestyrelsens arbejde og resultater og samarbejdet med koncerndirektionen. Denne proces ledes af formandskabet, evt. med ekstern bistand. Spørgeskemaer danner udgangspunkt for evalueringen af, om det enkelte medlem af bestyrelsen og koncerndirektionen deltager aktivt i bestyrelsens drøftelser og bidrager med egne vurderinger. Det vurderes endvidere, om bestyrelsesmedlemmet er inspire-

rende, og om arbejdsklimaet fremmer en åben diskussion under møderne. Desuden gennemfører revisionskomiteen en årlig selvevaluering på grundlag af spørgeskemaer. Bestyrelsen vurderer løbende den enkelte koncerndirektørs indsats, og bestyrelsesformanden har en årlig samtale med hver.

Risikostyring

Koncerndirektionen er ansvarlig for den løbende risikostyring, herunder kortlægning af risici, vurdering af sandsynlighed og potentiel betydning samt iværksættelse af risikobegrænsende tiltag. Væsentlige risici identificeres systematisk og rapporteres løbende til bestyrelsen (se s. 110–111).

Intern kontrol

Novo Nordisk efterlever den amerikanske Sarbanes–Oxley Act, § 404, som kræver detaljeret dokumentation for tilrettelæggelse og gennemførelse af regnskabsaflæggelsen. Novo Nordisk skal sikre, at der ikke er væsentlige svagheder i de interne kontroller, som kunne føre til væsentlig fejlinformation i regnskabet. Selskabets konklusion og revisorernes evaluering af denne proces fremgår af den såkaldte Form 20-F.

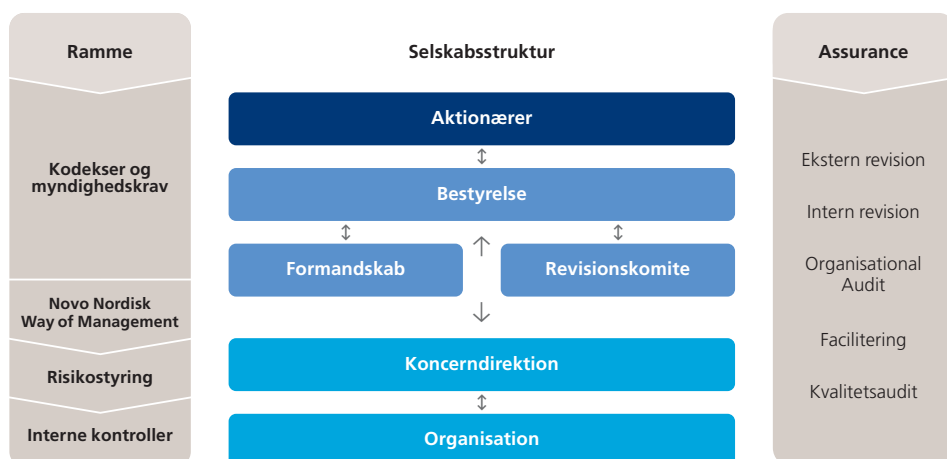
Ekstern revision

Årsregnskabet samt de interne kontroller af rapporteringsprocessen revideres af en ekstern revisor, der er valgt på selskabets generalforsamling. Revisor varetager aktionærernes og offentlighedens interesser (se s. 106). Revisor indberetter væsentlige forhold af regnskabsmæssig art eller svagheder i det interne kontrolmiljø til bestyrelsen via revisionskomiteen samt i revisionsprotokollen.

Intern revision

Den interne revisionsfunktion yder uafhængig og objektiv assurance primært angående intern kontrol og ledelse. For at sikre, at funktionen arbejder uafhængigt af selskabets daglige ledelse, godkendes dens charter, auditplan og budget af revisionskomiteen. Lederen af den interne revision udpeges af og refererer direkte til revisionskomiteen.

Novo Nordisks model for god selskabsledelse



Kodekser og praksis for god selskabsledelse

Som et selskab, der er noteret på børsene i København, New York og London, overholder Novo Nordisk børslovgivningen i Danmark, USA og Storbritannien og de danske Nørby II-anbefalinger og overholder generelt gældende kodekser for god selskabsledelse fastlagt af fondsbørserne i New York og London.

Se en detaljeret gennemgang af Novo Nordisks efterlevelse af og afvigelser fra kodekser for god selskabsledelse, som er anvist af børsene i København, New York og London, på novonordisk.com/annual-report Klik: [who we are](#).

Novo Nordisks model for god selskabsledelse danner rammen for, hvordan selskabet ledes og de mål, det styrer mod.

Det er en vigtig del af enhver leders arbejde at identificere og reducere risici. En formel proces til kortlægning af risici for Novo Nordisk tilskynder alle til at holde øje med både de umiddelbare risici og dem, der ligger lidt længere ude i fremtiden.

Strategisk risikostyring står højt på bestyrelsens og koncerndirektionens dagsorden. Målet er ikke at undgå risici, men at sikre en proaktiv styring af væsentlige risici. Novo Nordisk vil dermed kunne afsætte ressourcer til fremtidig vækst på et mere kvalificeret grundlag. En analytisk og systematisk tilgang til risikostyring gør beslutningsgrundlaget mere gennemsigtigt. Det gør det muligt for ledelsen at drøfte risici og vælge at acceptere, overføre, dele eller eliminere den enkelte risiko for at sikre overensstemmelse mellem Novo Nordisks samlede risikoprofil og koncerndirektionens og bestyrelsens risikovillighed. Virksomheden vil naturligt være mere parat til at løbe kalkulerede risici i de tidlige faser af forskningsaktiviteterne, mens risikotolerancen på områder som kvalitet og patientsikkerhed er tæt på nul.

Novo Nordisk definerer risici som 'begivenheder eller udviklingstendenser, der kan forhindre virksomheden i at nå sine overordnede mål'. Denne brede definition omfatter alle former for risici, både finansielle og ikke-finansielle, lige fra forskning og udvikling til fremstilling, salg og støttefunktioner, der kan lægge hindringer i vejen for de langsigtede mål, der er fastsat i virksomhedens vision og afspejlet i forretningsplanerne.

Novo Nordisk driver virksomhed i en branche, der er præget af konsolidering, omkostningsstyring og hård konkurrence. Det kan styrke beslutningsprocessen at sætte ord på risiciene, og Novo Nordisk har udviklet en systematisk og samlet proces for risikorapportering, som er tilpasset med eksisterende rapportering og foretages kvartalsvis. Den skal sikre, at de væsentlige forretningsmæssige risici kortlægges, vurderes og rapporteres til Novo Nordisks koncerndirektion og bestyrelse.

Én gang om året udarbejder Novo Nordisk en strategiplan med detaljeret kortlægning og vurdering af de langsigtede vækstmuligheder. Under dette arbejde identificeres risikofaktorer og risikobegrænsende tiltag, og disse indgår i de individuelle forretningsplaner for relevante

enheder. Med denne kritiske vurdering af sammenhængen for de identificerede risici og af, hvilke mål der kan være udsatte for de største risici, bliver Novo Nordisk mere opmærksom på de faktorer, der fremmer eller hindrer langsigtet værdiskabelse.

Risikovurdering

Ved al vurdering af risici ses der på to dimensioner: Sandsynligheden for, at en begivenhed indtræffer, og den mulige betydning for forretningen. Betydningen kvantificeres og vurderes med hensyn til potentielt finansielt tab og skade på virksomhedens omdømme. Risici vurderes på brutto- og nettoniveau. På bruttoniveau vurderes risikoen ud fra den forudsætning, at der ikke er iværksat risikobegrænsende tiltag. Nettorisikoen er den resterende risiko, efter at der er taget højde for risikobegrænsende tiltag og deres forventede effekt.

Vurderingen inkluderer også risici for omdømmet, da Novo Nordisk opfatter sit omdømme som et af sine mest værdifulde aktiver. Et godt omdømme, der bygger på en solid præstation og de forretningsprincipper, der er fastlagt i Novo Nordisk Way of Management, hjælper virksomheden med at tiltrække dygtige medarbejdere, investeringer, samarbejdspartnere – og åbner døre til kunder og myndigheder. Enhver betydelig skade på Novo Nordisks omdømme vil svække virksomhedens evne til at nå sine forretningsmål på længere sigt.

Novo Nordisk har i 2006 udviklet en mere omfattende og systematisk metode til at vurdere, hvilken indvirkning potentielle risici har på omdømmet. Det skal foregå på et mere faktuel grundlag, når sandsynligheden for og virkningen af en risiko vurderes med hensyn til omdømme. Dette redskab tjener som et fælles udgangspunkt for ledelsens drøftelse af specifikke risici.

Eksempler fra den nuværende risikoprofil

I det efterfølgende gives eksempler på kritiske aktiver, risikofaktorer og deres sammenhæng for at give et indblik i de faktorer, der udgør Novo Nordisks væsentlige risici.

Svigtende evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere

For at få innovative produkter i og gennem udviklingspipeline og sikre omkostningseffektive resultater er det nødvendigt at tiltrække og

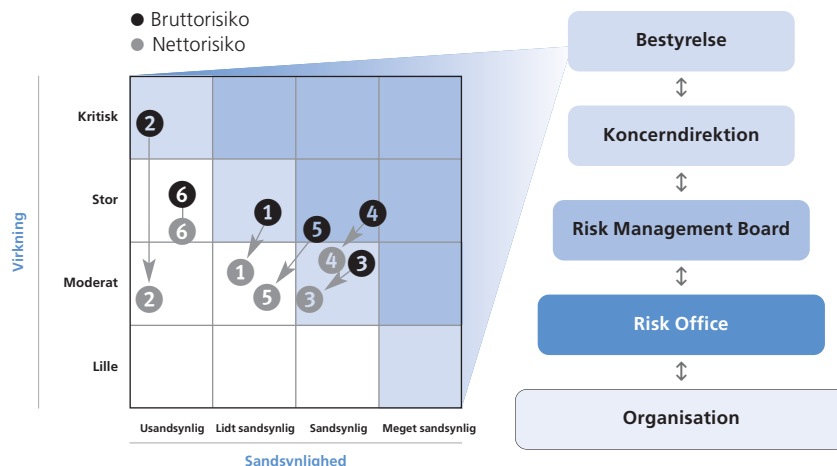
Nuværende risikoprofil – eksempler

Til højre ses Novo Nordisks risikostyringsstruktur og rapporteringsveje. Den enkle organisationsstruktur med klare rapporteringsveje til koncerndirektionen gør det relativt nemt for topledelsen at overvåge de risici, der rapporteres gennem linjen, og samtidig sikre, at risikorapporteringen fokuserer på begivenheder, som kan få betydning andre steder i organisationen.

Eksempler på Novo Nordisks risikoprofiler:

- 1 Svigtende evne til at tiltrække og fastholde medarbejdere
- 2 Utilstrækkelig produktionskapacitet
- 3 Konkurrence fra kopiproducenter
- 4 Nedsikringer i offentlige sundhedsudgifter
- 5 Etske markedsføringsprincipper
- 6 Valutarisici

Retssager er ikke medtaget i illustrationen af eksemplerne fra risikoprofilen; se oversigten over aktuelle retssager på s. 87–88.



udvikle de rette medarbejdere. Inden for de områder, hvor Novo Nordisk ikke i dag er førende, er det en udfordring at rekruttere de bedste medarbejdere. En anden risikofaktor er tab af nøglemedarbejdere til store lægemiddelvirksomheder, der forsøger at opbygge en stærk platform inden for diabetesbehandling. Novo Nordisk fokuserer på den enkelte ved at investere i løbende karriereudvikling og give medarbejderen en betydelig grad af ansvar.

Utilstrækkelig produktionskapacitet

Der er risiko for driftsforstyrrelser eller driftsafbrydelser i virksomhedens vitale produktionsanlæg, hvilket ud over mulige fysiske skader eller tab af menneskeliv vil kunne påvirke forsyningen af varer. Bygningsindretning, der hindrer brand i at brede sig, brandalarmer og brandinstruktioner, årlige inspektioner, reserveanlæg samt sikkerhedslagre af en vis minimumsstørrelse er med til at begrænse denne risiko.

For at sprede risikoen og optimere omkostningerne og logistikken er Novo Nordisk i gang med at opbygge en global leverandørkæde med omfattende investeringer i en udvidelse af produktionskapaciteten i USA, Brasilien og Kina. Det indebærer også, at der indgås kontrakter med lokale leverandører. For at begrænse risikoen for, at Novo Nordisks miljømæssige og sociale standarder ikke efterleves i leverandørledet, stilles der krav og gennemføres auditeringer.

Kvalitet er altafgørende i lægemiddelproduktion. Bruttoisikoen for et muligt kvalitetssvigt er meget høj, da det i yderste konsekvens kunne være til fare for patientsikkerheden. Nettoisikoen er lav, da Novo Nordisk har etableret et kvalitetssikringsystem for hele virksomheden, der sikrer, at alle eksterne og interne standarder efterleves, der fastholder produktkvaliteten på allerhøjeste niveau og løbende gennemgår og forbedrer produkter, processer og uddannelse.

Konkurrence fra kopiproducenter

Markedet for terapeutiske proteiner bliver mere og mere attraktivt for kopiproducenterne (af såkaldte biosimilars), idet mere lempelige godkendelsesregler i Europa og USA giver dem nemmere adgang til disse markeder, når patentet på de originale produkter udløber. Billige generiske human insulin-produkter fra producenter i Kina, Indien og Polen er et eksempel. Novo Nordisks risiko er i denne henseende faldende på grund af den stigende brug af patenterede moderne insulin i Novo Nordisks portefølje.

Nedskæringer i offentlige sundhedsudgifter

På modne markeder er der øget offentligt fokus på de stigende sundhedsudgifter. Det sætter lægemiddelvirksomheders lønsomhed under pres og kan afholde dem fra investeringer i forskning inden for terapiområder, hvor der er begrænset udsigt til kommerciel gevinst. Offentlig prisregulering og andre sundhedsreformer vil sandsynligvis medføre lavere priser på produkterne, hvis deres gavnlige virkning ikke er veldokumenteret. Novo Nordisk øger derfor antallet af kliniske studier og sundhedsøkonomiske studier af fordelene ved moderne insulin for yderligere at dokumentere de sundhedsøkonomiske argumenter for produkterne.

Etiske markedsføringsprincipper

I et konkurrencepræget marked med stigende offentlig bevidsthed og regulering er risikoen for marketingrelaterede sagsanlæg hele tiden til stede. En politik om forretningsetik og auditeringer søger at begrænse sådanne risici. Samtidig gøres andre tiltag til at styrke Novo Nordisk Way of Management, overvåge indsatsen bedre og større krav til rapportering. Politikken supplerer de allerede eksisterende lo-

kale etiske retningslinjer for overholdelse af lokal lovgivning og myndighedskrav. Der kan dog opstå sager, hvor denne politik ikke efterleves. I december 2005 anmodede statsadvokaturen i New York Novo Nordisk om at udlevere dokumenter i forbindelse med virksomhedens markedsførings- og reklameaktiviteter i USA. Der pågår i øjeblikket undersøgelser af mulige strafbare forhold vedrørende sygesikringsordninger. I en anden sag undersøges det, om Novo Nordisk har overtrådt FN's 'Olie for mad'-program.

Retssager

Det forventes af alle lægemiddelvirksomheder, at de nøje overholder reglerne og lovgivningen. Der må aldrig gås på kompromis med patientsikkerheden. Hvis der kan sættes spørgsmålstegn ved det, er det et brud på Novo Nordisks værdier og udgør desuden en betydelig finansiel risiko og risiko for virksomhedens omdømme. Dertil kommer en risiko for sager om produktansvar. Den største risiko for Novo Nordisk i denne sammenhæng vedrører hormonpræparater (HRT), hvor Novo Nordisk Inc. i lighed med de fleste andre producenter af hormonpræparater i USA er part i en række retssager vedrørende produktansvar i relation til hormonpræparater. Der er risiko for et negativt udfald for Novo Nordisk i denne retssag om hormonpræparater. Endvidere har Menarini, Italien, lagt sag an mod Novo Nordisk for tab i forbindelse med distribution på det italienske marked. Novo Nordisk forventer ikke på nuværende tidspunkt, at den verserende sag vil få væsentlig indvirkning på Novo Nordisks finansielle stilling.

Se oversigten over aktuelle retssager på s. 87–89.

Valutarisici

Valutarisici er den væsentligste finansielle risikofaktor for Novo Nordisk. For at begrænse den kortsigtede negative effekt på indtjening og pengestrømme af valutakursudsving foretager Novo Nordisk valutaafdækning baseret på forventningerne til fremtidig valutakurs og pengestrømme. Kurssikring foretages primært gennem valutaterminsforretninger og valutaoptioner med samme udløbstidspunkt som de sikrede poster. Novo Nordisk foretager udelukkende afdækning af kommercielle risici og indgår ikke afledte finansielle transaktioner med henblik på handel eller med spekulativt formål. Se s. 76.

Risikostyring – opbygning

Koncerndirektionen har nedsat et Risk Management Board bestående af ledende medarbejdere, som repræsenterer alle væsentlige forretningsaktiviteter og udvalgte støttefunktioner. Boardet, der ledes af koncerndirektøren, refererer til koncerndirektionen og bestyrelsen. Risk Management Board mødes mindst fire gange om året.

Boardet udstikker den overordnede strategi for risikostyring og analyserer den risiko- og kontrolrapportering, de enkelte forretningsområder udarbejder. Denne proces er med til at reducere antallet af 'blinde punkter' og sikre, at der tages højde for eventuelle tværorienterede virkninger. I kvartalsrapporter til koncerndirektionen og bestyrelsen vurderes og kvantificeres risici med hensyn til potentiel finansiell indvirkning og skade på virksomhedens omdømme. For hver risikofaktor angives den potentielle effekt, og der informeres om tiltag, som iværksættes for at afbøde virkningen.

Risk Office er sekretariat for Risk Management Board. Kontoret iværksætter og konsoliderer rapportering om risici inden for forskning og udvikling, produktion og logistik samt marketing og salg. Desuden medtages risici i relation til støttefunktioner som myndighedsgodkendelse og forretningsudvikling, finans, jura, it og personale. Det sker i samråd med relevante udvalg, råd og ledelsesgrupper i Novo Nordisk.

Bestyrelsen



Sten Scheibye

Sten Scheibye er formand for bestyrelsen for Novo Nordisk A/S. Han har været administrerende direktør for Coloplast A/S siden 1995.

Ud over bestyrelsesposter i Coloplast-virksomheder er han medlem af bestyrelsen for Danske Bank A/S. Sten Scheibye er desuden medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse og forretningsudvalg.

Sten Scheibye er cand.scient. i kemi og fysik (1978) og lic.scient. i organisk kemi (1981) fra Aarhus Universitet samt HD i afsætning fra Handelshøjskolen i København (1983). Han er desuden adjungeret professor i anvendt kemi ved Aarhus Universitet.

Sten Scheibye blev indvalgt i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2003 og er blevet genvalgt flere gange, senest i 2006. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2007.

Sten Scheibye anses som et uafhængigt* medlem af bestyrelsen.

Sten Scheibye er dansk statsborger og er født 3. oktober 1951.

Göran A. Ando

Göran A. Ando er næstformand i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S. Han var indtil 2004 administrerende direktør for Celltech Group plc, Storbritannien. Han kom til Celltech fra Pharmacia (Pfizer), USA, hvor han fra 1995 til 2003 var koncerndirektør og direktør for forskning og udvikling med yderligere ansvar for produktion, it, forretningsudvikling samt M&A (fusioner og virksomhedsovertagelser).

Fra 1989 til 1995 var Göran Ando ansat i Glaxo Group i Storbritannien, først som medicinsk direktør, siden som henholdsvis vicedirektør og direktør for forskning og udvikling. Han var endvidere medlem af koncerndirektionen (Group Executive Committee) i Glaxo Group.

Göran Ando er speciallæge i almen medicin og er medstifter af American College of Rheumatology i USA. Han er bestyrelsesformand i Novexel S.A. (Frankrig) og Inion Oy (Finland), næstformand i S*Bio Pte. Ltd. (Singapore) og medlem af bestyrelsen for Novo A/S, Bio*One Capital Pte. Ltd. (Singapore), A-Bio Pharma Pte. Ltd. (Singapore), NicOx S.A. (Frankrig) og Enzon Pharmaceuticals, Inc. (USA).

Göran Ando er uddannet læge (1973) og speciallæge i almen medicin (1978) fra Linköpings Universitet, Sverige.

Göran Ando blev indvalgt i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2005 og genvalgt i 2006. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2007. Göran Ando er af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S udpeget som forsknings- og udviklingsfacilitator.

Göran Ando anses ikke som et uafhængigt* medlem af bestyrelsen på grund af sin bestyrelsespost i Novo A/S.

Göran Ando er svensk statsborger og er født 6. marts 1949.

Kurt Briner

Kurt Briner arbejder som selvstændig konsulent inden for den farmaceutiske og den bioteknologiske industri og er bestyrelsesmedlem i OM Pharma (Schweiz), Progenics Pharmaceuticals, Inc. (USA) og GALENICA S.A. (Schweiz). Fra 1988 til 1998 var han administrerende direktør for Sanofi Pharma (Frankrig). Han har været formand for European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations (EFPIA).

Kurt Briner er uddannet på handelshøjskolerne i Basel og Lausanne i Schweiz.

Kurt Briner blev indvalgt i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2000 og er blevet genvalgt flere gange, senest i 2006. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2007.

Kurt Briner anses som et uafhængigt* medlem af bestyrelsen.

Kurt Briner er schweizisk statsborger og er født 18. juli 1944.

Henrik Gürtler

Henrik Gürtler har siden 2000 været administrerende direktør for Novo A/S. Han blev i 1977 ansat som forskningskemiker i enzymdivisionen i Novo Industri A/S.

Efter en årrække i forskellige specialist- og ledelsesfunktioner inden for dette område blev han i 1991 udnævnt til direktør for Human Resource Development i Novo Nordisk A/S og i 1993 til direktør for Health Care Production. I 1996 blev han udnævnt til koncerndirektør og medlem af koncerndirektionen i Novo Nordisk A/S med særligt ansvar for Corporate Staffs.

Henrik Gürtler er bestyrelsesformand i Novozymes A/S og Københavns Lufthavne A/S samt medlem af bestyrelserne for COWI A/S og Brødrene Hartmanns Fond.

Henrik Gürtler er cand.polyt., kemiingeniør, fra Danmarks Tekniske Universitet (1976).

Henrik Gürtler blev indvalgt i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2005 og genvalgt i 2006. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2007.

Henrik Gürtler anses ikke som et uafhængigt* medlem af bestyrelsen på grund af sin tidligere direktionspost i Novo Nordisk A/S og nuværende ansættelse som administrerende direktør for Novo A/S.

Henrik Gürtler er dansk statsborger og er født 11. august 1953.



Fra venstre

Henrik Gürtler
Stig Strøbæk
Kurt Briner
Søren Thuesen Pedersen
Göran A. Ando
Sten Scheibye (formand)
Niels Jacobsen
Anne Marie Kverneland
Jørgen Wedel
Johnny Henriksen
Kurt Anker Nielsen

Johnny Henriksen

Johnny Henriksen har været medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2002 og blev genvalgt i 2006. Han blev ansat i Novo Nordisk i januar 1986 og arbejder som miljørådgiver i Product Supply. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2010.

Johnny Henriksen er cand.scient. i biologi fra Københavns Universitet (1977).

Johnny Henriksen er dansk statsborger og er født 19. april 1950.

Niels Jacobsen

Niels Jacobsen har siden 1998 været administrerende direktør for William Demant Holding A/S og Oticon A/S. Han er medlem af bestyrelsen for Nielsen & Nielsen Holding A/S og er endvidere bestyrelsesmedlem i en række helt eller delvist ejede selskaber i William Demant-gruppen, herunder Sennheiser Communications A/S, Himsa A/S, Himsa II A/S, Hearing Instrument Manufacturers Patent Partnership A/S (formand), William Demant Invest A/S (formand) samt Össur hf. i Island (formand). Han er desuden medlem af Dansk Industris hovedbestyrelse.

Niels Jacobsen er cand.oecon. fra Aarhus Universitet (1983).

Niels Jacobsen blev indvalgt i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2000 og er blevet genvalgt flere gange, senest i 2006. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2007. Han er medlem af revisionskomiteen i Novo Nordisk A/S og er udpeget som regnskabs ekspert.

Niels Jacobsen anses som uafhængigt medlem af revisionskomiteen som defineret af det amerikanske børstilsyn (SEC) og anses desuden som et uafhængigt* medlem af bestyrelsen i henhold til Nørby-udvalgets anbefalinger.

Niels Jacobsen er dansk statsborger og er født 31. august 1957.

Anne Marie Kverneland

Anne Marie Kverneland har været medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2000. Hun arbejder som laborant i Discovery. Anne Marie Kverneland blev genvalgt som medarbejderrepræsentant i 2002 og i 2006. Hendes valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2010.

Anne Marie Kverneland er uddannet bioanalytiker fra Rigshospitalet (1980).

Anne Marie Kverneland er dansk statsborger og er født 24. juli 1956.

Kurt Anker Nielsen

Kurt Anker Nielsen er tidligere koncernøkonomidirektør og viceadministrerende direktør i Novo Nordisk A/S samt tidligere administrerende direktør for Novo A/S. Han er formand for bestyrelsen for Reliance A/S, næstformand for bestyrelsen for Novozymes A/S og for Dako A/S, og medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk Fonden, LifeCycle Pharma A/S, ZymoGenetics, Inc. (USA), Norsk Hydro ASA (Norge) og Vestas Wind Systems A/S. I de fire sidstnævnte selskaber og i Dako A/S er Kurt Anker Nielsen tillige formand for revisionskomiteen. Han er desuden formand for bestyrelsen for Collstrups Mindelegat.

Kurt Anker Nielsen er cand.merc. fra Handelshøjskolen i København (1972).

Kurt Anker Nielsen blev indvalgt i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2000 og er blevet genvalgt flere gange, senest i 2006. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2007.

Kurt Anker Nielsen er formand for Novo Nordisk A/S' revisionskomitee og er udpeget som regnskabs ekspert.

Kurt Anker Nielsen anses som uafhængigt medlem af revisionskomiteen som defineret af det amerikanske børstilsyn (SEC). Han anses ikke som et uafhængigt* medlem af bestyrelsen i henhold til Nørby-udvalgets anbefalinger på grund af sin tidligere direktionspost i Novo Nordisk A/S og bestyrelsesposten i Novo Nordisk Fonden.

Kurt Anker Nielsen er dansk statsborger og er født 8. august 1945.

Søren Thuesen Pedersen

Søren Thuesen Pedersen har været medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S siden 2006 og medlem af Novo Nordisk Fondens bestyrelse siden 2002. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S udløber i marts 2010.

Søren Thuesen Pedersen arbejder som specialist i Global Quality Development og har været ansat i Novo Nordisk siden januar 1994.

Søren Thuesen Pedersen er uddannet kemiingeniør fra Danmarks Ingeniørakademi i 1988.

Søren Thuesen Pedersen er dansk statsborger og er født 18. december 1964.

Stig Strøbæk

Stig Strøbæk har været medarbejdervalgt medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S og medlem af Novo Nordisk Fondens bestyrelse siden 1998. Stig Strøbæk arbejder i Product Supply som elektriker. Han blev genvalgt som medarbejderrepræsentant i 2002 og i 2006, og hans valgperiode som medlem af bestyrelsen for Novo Nordisk A/S udløber i marts 2010.

Stig Strøbæk er uddannet elektriker. Han har desuden diplom i videreuddannelse for bestyrelsesmedlemmer fra Lønmodtagernes Dyrtidsfond (2003).

Stig Strøbæk er dansk statsborger og er født 24. januar 1964.

Jørgen Wedel

Jørgen Wedel var indtil 2001 koncerndirektør i Gillette Company (USA), hvor han var ansvarlig for Commercial Operations International og medlem af Gillettes koncernledelse. Jørgen Wedel har siden 2004 været medlem af bestyrelsen for ELOPAK AS (Norge).

Jørgen Wedel er cand.merc. fra Handelshøjskolen i København (1972) og MBA fra University of Wisconsin, USA (1974).

Jørgen Wedel blev indvalgt i bestyrelsen for Novo Nordisk A/S i 2000 og er blevet genvalgt flere gange, senest i 2006. Hans valgperiode som medlem af bestyrelsen udløber i marts 2007. Jørgen Wedel er medlem af Novo Nordisk A/S' revisionskomitee.

Jørgen Wedel anses som uafhængigt medlem af revisionskomiteen som defineret af det amerikanske børstilsyn (SEC) og anses desuden som et uafhængigt* medlem af bestyrelsen i henhold til Nørby-udvalgets anbefalinger.

Jørgen Wedel er dansk statsborger og er født 10. august 1948.

* Jf. afsnit V.4 i *Anbefalinger for god selskabsledelse* udarbejdet af Københavns Fondsbørs.

Koncerndirektionen



Fra venstre

Jesper Brandgaard
Lise Kingo
Lars Rebien Sørensen
Kåre Schultz
Mads Krogsgaard Thomsen

Lars Rebien Sørensen

Administrerende direktør (president and CEO)

Lars Rebien Sørensen blev ansat i Novo Nordisks Enzymes Marketing i 1982. I årenes løb har han været udstationeret i adskillige lande, bl.a. Mellempøsten og USA. Han blev udnævnt til medlem af Novo Nordisks koncerndirektion i maj 1994, fra december 1994 med særligt ansvar for Health Care-forretningen. Han blev udnævnt til administrerende direktør i november 2000. Lars Rebien Sørensen er medlem af bestyrelsen for ZymoGenetics, Inc. (USA) og blev i maj 2005 indvalgt i bestyrelsen for Bertelsmann AG (Tyskland). Lars Rebien Sørensen modtog i 2005 den franske orden Chevalier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur.

Lars Rebien Sørensen er forstkandidat fra Den Kgl. Veterinær- og Landbohøjskole i København (1981) og HD i Udenrigshandel fra Handelshøjskolen i København (1983).

Lars Rebien Sørensen er dansk statsborger og er født 10. oktober 1954.

Jesper Brandgaard

Koncerndirektør med ansvar for økonomifunktionen
(chief financial officer)

Jesper Brandgaard blev ansat i Novo Nordisk i 1999 som direktør for Corporate Finance og blev udnævnt til koncernøkonomidirektør i november 2000. Jesper Brandgaard er formand for bestyrelsen for NNE A/S og NNIT A/S.

Jesper Brandgaard er cand.merc.aud. (1990) og MBA (1995) fra Handelshøjskolen i København.

Jesper Brandgaard er dansk statsborger og er født 12. oktober 1963.

Lise Kingo

Koncerndirektør med ansvar for Corporate Relations (chief of staffs)

Lise Kingo blev ansat i Novo Nordisks Enzymes Promotion i 1988 og har igennem årene stået for opbygningen af Novo Nordisks tilgang til den tredobbelte bundlinje. I 1999 blev hun udnævnt til direktør for Stakeholder Relations og i marts 2002 til koncerndirektør med ansvar for Corporate Relations.

Lise Kingo er medlem af bestyrelsen for GN Store Nord A/S. Hun er desuden adjungeret professor i Innovation and Sustainability ved det medicinske fakultet, Vrije Universiteit i Amsterdam, Holland.

Lise Kingo er BA i religion og BA i oldtidskundskab fra Aarhus Universitet (1986), HD i afsætningsøkonomi fra Handelshøjskolen i København (1991) og MSc (Responsibility and Business Practice) fra University of Bath i Storbritannien (2000).

Lise Kingo er dansk statsborger og er født 3. august 1961.

Kåre Schultz

Koncerndirektør med ansvar for produktion, salg og marketing
(chief operating officer)

Kåre Schultz kom til Novo Nordisk i 1989 som økonom i Health Care Economy & Planning. Han blev udnævnt til koncerndirektør med ansvar for kvalitet og koncernstabe i november 2000, og i marts 2002 overtog han ansvaret for Operations (produktion, salg og marketing).

Kåre Schultz er cand.polit. fra Københavns Universitet (1987).

Kåre Schultz er dansk statsborger og er født 21. maj 1961.

Mads Krogsgaard Thomsen

Koncerndirektør med ansvar for forskning og udvikling
(chief science officer)

Mads Krogsgaard Thomsen blev ansat i Novo Nordisk i 1991 og blev udnævnt til koncerndirektør med ansvar for forskning og udvikling i november 2000. Han er medlem af redaktionerne for tre internationale tidsskrifter og er desuden medlem af bestyrelsen for Danmarks Tekniske Universitet (DTU). Han er desuden eksternt bestyrelsesmedlem i Cellartis AB, Sverige.

Mads Krogsgaard Thomsen er cand.med.vet. (1986), ph.d. (1989) og dr.med.vet. (1991) fra Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole, hvor han i 2000 tillige blev udnævnt til professor i farmakologi. Han er tidligere præsident for Akademiet for de Tekniske Videnskaber (ATV).

Mads Krogsgaard Thomsen er dansk statsborger og er født 27. december 1960.

Øvrige direktører

Jesper Bøving – Preclinical and CMC Supply, Mariann Strid Christensen – Quality, Flemming Dahl – Product Supply, Biopharmaceuticals, Eric Drapé – Diabetes Finished Products, Peter Bonne Eriksen – Regulatory Affairs, Per Kogut – NNIT (pr. 1. januar 2007), Lars Green – Corporate Finance, Jesper Høiland – International Operations, Per Jansen – Novo Nordisk Servicepartner, Lars Fruergaard Jørgensen – IT & Corporate Development, Lars Guldbæk Karlsen – Global Development, Terje Kalland – Biopharmaceuticals Research Unit, Peter Kurtzhals – Diabetes Research Unit, Lars Christian Lassen – Corporate People & Organisation, Claus Eilersen – Japan & Oceania, Ole Ramsby – Corporate Legal, Jakob Riis – International Marketing, Martin Soeters – North America, Kim Tosti – Devices and Sourcing, Per Valstorp – Product Supply, Hans Ole Voigt – NNE

Aktie-højdepunkter

- Slutkursen for Novo Nordisks B-aktier var 470,5 kr. ved udgangen af 2006.
- Omsætningen af Novo Nordisks B-aktier på Københavns Fondsbørs i 2006 var 90,2 mia. kr.
- 7,00 kr. pr. aktie er foreslået som udbyttebetaling for 2006.
- 25,5% af aktierne ejes af Novo A/S.
- 42,9% af aktiekapitalen ejes uden for Danmark.

Novo Nordisk søger at holde investorerne løbende orienteret om virksomhedens finansielle og driftsmæssige resultater samt om udviklingen i de kliniske forskningsprogrammer. Efter hvert kvartalsregnskab rejser medlemmer af koncerndirektionen og Investor Relations-teamet rundt i verden for at mødes med investorerne og deltage i investor-konferencer. En til to gange om året gennemføres desuden møder og præsentationer specifikt for investorer, der fokuserer på ikke-finansielle resultater (miljø, social ansvarlighed og selskabsledelse).

Aktiekursudviklingen

Kursen på Novo Nordisks B-aktier steg fra 354,5 til 470,5 i 2006, en stigning på 33%. Udbyttet for 2005, der blev udbetalt i marts 2006, var 6 kr. pr. aktie, svarende til en udbyttestigning på 1,7%. Afkastet var væsentligt højere end for aktierne i det danske OMX C20-indeks, hvor afkastet lå på 12%, og MSCI Europe Health Care Index med et afkast på 2%, begge opgjort i kroner. Opgjort i US dollars steg kursen på Novo Nordisks B-aktier med 48%, hvilket er højt i forhold til et beskeden dollarafkast på 5% for MSCI US Health Care Index.

Novo Nordisk-aktiens stærke kursudvikling afspejler formentlig det underliggende stærke driftsresultat kombineret med positive resultater og nye tiltag inden for forskning og udvikling. Grundlaget for den stærke aktiekursudvikling menes at være tilvejebragt af en solid overordnet vækst i salget af alle Novo Nordisks strategiske produkter. Forbedringen af bruttomarginen på 250 basispoint i 2006, der skyldes betydelige forbedringer i driftsøkonomien og et bedre produktmiks, var højere end forventet. Det komplette sæt forskningsdata fra fase 2b-studiet med liraglutide, der blev præsenteret på den amerikanske diabetesforenings årsmøde (ADA) i Washington i juni og på den europæiske diabeteskongres (EASD) i København i september, løftede forventningerne til dette produkts fremtidige potentiale.

Endelig blev meddelelsen på kapitalmarkedsdagen i oktober om forventet påbegyndelse af tre nye kliniske studier positivt modtaget.

Kapitalmarkedsdagen 2006

Novo Nordisks kapitalmarkedsdag, som blev afholdt den 6. oktober i forskningshovedkvarteret i Måløv nær København, var velbesøgt med mere end 125 deltagere. De fik gennem en række præsentationer og spørgesessioner indsigt i virksomhedens overordnede strategi og de vigtigste operationelle og forskningsmæssige faktorer, der påvirker forretningens værdi. Vækstpotentialet for Nordamerika og International Operations blev gennemgået, ligesom der også blev orienteret om de underliggende faktorer, der driver den fortsatte forbedring af bruttomarginen.

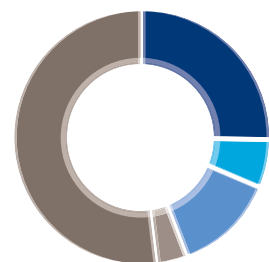
De positive fase 2b-data for liraglutide blev præsenteret, ligesom der også blev fremlagt data og prioriteringer for det kliniske udviklingsprogram for NovoSeven®. Interessen samlede sig især om den bebudede påbegyndelse af tre nye kliniske studier: et dosisbestemmende fase 2-studie med liraglutide anvendt som fedmebehandling, et fase 3-studie med NovoSeven® anvendt til forebyggende behandling af bløderpatienter med inhibitorreaktion og et fase 3-studie med Norditropin® anvendt til behandling af voksne patienter i kronisk dialyse.

Kapitalstruktur

Bestyrelsen finder Novo Nordisks nuværende kapital- og aktiestrukturer hensigtsmæssige for aktionærerne og virksomheden. Generelt vil Novo Nordisk i tilfælde af overskydende kapital efter finansiering af organiske vækstmuligheder og potentielle virksomhedsovertagelser tilbagebetale kapital til investorerne i form af udbyttebetaling og/eller aktietilbagekøbsprogrammer.

Sammensætning af aktionærer

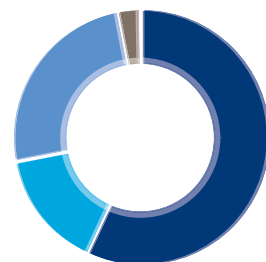
% af aktiekapital



- Novo A/S 25,5%
- Novo Nordisk A/S 5,9%
- The Capital Group Companies 13,0%
- ATP 3,9%
- Øvrige 51,7%

Geografisk fordeling

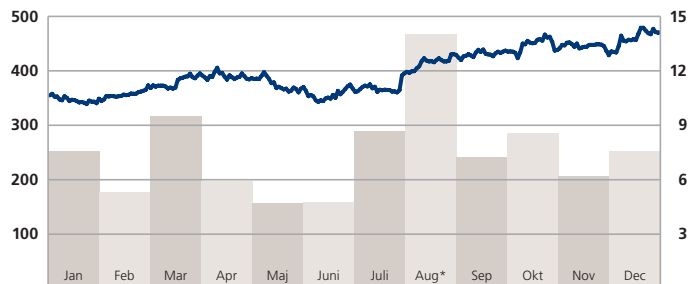
% af aktiekapital



- Danmark 57,1%
- Storbritannien 15,1%
- Nordamerika 24,8%
- Øvrige 3,0%

Kursudvikling og månedlig omsætning af Novo Nordisks B-aktier på OMX' Nordiske Børs i 2006

Kr. Mia. kr.



• Novo Nordisks B-aktier (kurs i kr.)
 • Omsætning af B-aktier i mia. kr.
 * Novo Nordisk A/S tilbagekøbte i august aktier til en værdi af 1,8 mia. kr. fra Novo A/S.

Aktionærinformation

Bestyrelsen vil på generalforsamlingen i 2007 foreslå en reduktion af B-aktiekapitalen svarende til ca. 4% af den samlede aktiekapital gennem annullering af egne aktier. Novo Nordisk har i 2006 tilbagekøbt aktier til en værdi af 3 mia. kr. og forventer i 2007–2008 at tilbagekøbe aktier til en værdi af 7 mia. kr.

Aktiekapital og ejerforhold

Novo Nordisks aktiekapital er fordelt på en A-aktiekapital på nominelt 107.487.200 kr. og en B-aktiekapital på nominelt 566.432.800 kr., hvoraf 39.426.138 kr. er selskabets beholdning af egne aktier. Novo Nordisks A-aktier er ikke børsnoterede og ejes af Novo A/S, som er et unoteret dansk aktieselskab ejet 100% af Novo Nordisk Fonden. I henhold til Novo Nordisk Fondens vedtægter kan A-aktierne ikke sælges, hverken af Novo A/S eller Fonden. Novo A/S ejer endvidere B-aktier svarende til 64.362.400 kr. af aktiekapitalen. Hvert aktiebeløb på 2 kr. af A-aktiekapitalen giver 20 stemmer. Hvert aktiebeløb på 2 kr. af B-aktiekapitalen giver to stemmer. Novo A/S råder således over 25,5% af den samlede aktiekapital og 71% af stemmerne på generalforsamlingen, eksklusivt egne aktier. Markedsværdien af Novo Nordisks udestående aktiekapital (A- og B-aktier eksklusivt egne aktier) var 143 mia. kr. ved udgangen af 2006.

Novo Nordisks B-aktier er noteret på børserne i København og London samt på New York Stock Exchange i form af American Depositary Receipts (ADR'er). B-aktierne handles i enheder a 2 kr. Forholdet mellem Novo Nordisks B-aktier og ADR'er er 1:1. B-aktierne er ihændehaverpapirer, men kan noteres på navn i selskabets aktiebog.

Da Novo Nordisks B-aktier er ihændehaverpapirer, foreligger der ingen officiel opgørelse over deres placering, men på baggrund af kendte informationer om selskabets aktionærforhold anslås Novo Nordisks aktier ved udgangen af 2006 at være fordelt som vist i diagrammerne på s. 115. Ved udgangen af 2006 udgjorde aktier i frit omløb 73%.

Form 20-F

Form 20-F-rapporten for 2006 ventes indsendt til det amerikanske børsstilsyn, US Securities and Exchange Commission, i midten af februar 2007. Rapporten kan hentes fra novonordisk.com/investors.

Udbyttebetaling

Aktionærer med forespørgsler vedrørende udbetaling af udbytte, overdragelse af aktiecertifikater, afstemning af aktionærkonti samt eftersøgning af bortkomne aktier bedes rette henvendelse til Novo Nordisks aktionærservice (se overfor).

Den foreslåede udbyttebetaling for Novo Nordisks aktier for 2006 fremgår herunder. Der udbetales ikke udbytte på selskabets beholdning af egne aktier.

Udbyttebetaling

	A-aktier a 2 kr.	B-aktier a 2 kr.	ADR'er
	7,00 kr.	7,00 kr.	7,00 kr.

Internet

Novo Nordisks hjemmeside for investorer findes på novonordisk.com. Den indeholder historisk og aktuel information om Novo Nordisks aktiviteter, herunder pressemeddelelser fra 1995 og frem, regnskabsresultater, en kalenderoversigt over begivenheder af interesse for investorer, investorpræsentationer, baggrundsinformation og årsrapporter.

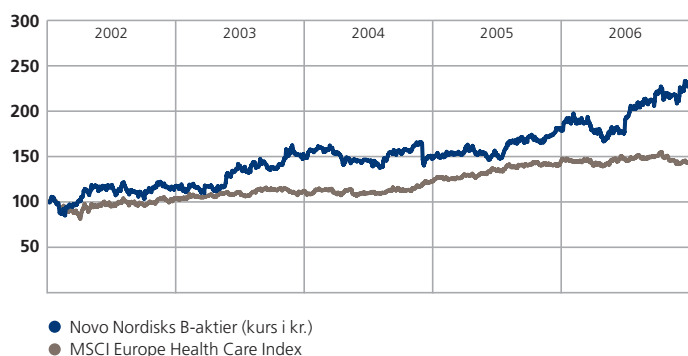
Se online-udgaven af *Årsrapport 2006* på novonordisk.com/annual-report.

Finansiel kalender for 2007

Ordinær generalforsamling	7. marts 2007	
Udbytte	B-aktier	ADR'er
Ex-udbytte	8. marts	8. marts
Skæringsdato	12. marts	12. marts
Udbetaling	13. marts	20. marts
Udsendelse af regnskabsmeddelelser 2007		
Første tre måneder	2. maj	
Halvår	3. august	
Ni måneder	31. oktober	
Hele året	31. januar 2008	

Kursudviklingen for Novo Nordisks B-aktier i forhold til MSCI Europe Health Care Index opgjort i kr.

Indeks 1. januar 2002 = 100



Kursudviklingen for Novo Nordisks B-aktier i forhold til MSCI US Health Care Index opgjort i USD

Indeks 1. januar 2002 = 100



Kontakt os

I Novo Nordisk vil vi meget gerne høre vores interessenters mening om vores rapportering og modtager meget gerne spørgsmål og kommentarer til rapporten eller virksomhedens resultater.

Besøg Novo Nordisks website på novonordisk.com.

Denne rapport redegør for, hvordan vi driver forretning. Når det gælder opbygning af varige samarbejdsrelationer, så er det, hvad Novo Nordisks medarbejdere verden over gør hver dag. Hvis læsningen af denne rapport har inspireret til at ville vide mere eller til at tage del i noget af dette arbejde, så kontakt os endelig.

Forespørgsler, kommentarer og forslag er meget velkomne.

Besøgsadresse

Novo Nordisk A/S
Novo Allé
2880 Bagsværd

Tlf.: 4444 8888
webmaster@novonordisk.com

Medier

Corporate Communications
Novo Nordisk A/S
Novo Allé
2880 Bagsværd

Mike Rulis
Tlf.: 4442 3573
E-mail: mike@novonordisk.com

Investor Relations

Mads Veggerby Lausten
Tlf.: 4443 7919
E-mail: mlau@novonordisk.com

Hans Rommer
Tlf.: 4442 4765
E-mail: hmmm@novonordisk.com

I Nordamerika:
Christian Qvist Frandsen
Tlf.: +1 609 919 7937
E-mail: cqfr@novonordisk.com

Aktionærservice

Aktionærer med forespørgsler vedrørende udbetaling af udbytte, overdragelse af aktiecertifikater, afstemning af aktionærkonti samt eftersøgning af bortkomne aktier bedes rette henvendelse til:

Danske Bank
Holmens Kanal 2-12
1092 København K
Tlf.: 3344 0000

I Nordamerika:
JP Morgan Chase Bank
PO Box 3408
South Hackensack, NJ 07606
USA
Tlf.: (+1) 800 990 1135
Tlf.: (+1) 201 680 6630 for forespørgsler fra aktionærer uden for USA



Redaktion: Corporate Branding, februar 2007
Medforfattere: Amy Brown og Anne Nielsen
Oversættelse og korrekturlæsning: Corporate Communications
Fotos: Jesper Westley, Willi Hansen, Torben Flindt, Lars E. Andreassen, Finn Fons, Asger Carlsen og Novo Nordisk
Design og produktion: Branded Design ApS
Produktion af regnskab og noter: team2graphics
Trykt i Danmark af Bording A/S (DS/EN ISO 14001:1996)

Novo Nordisks årsrapportering

Novo Nordisks Årsrapport dækker regnskabsåret 2006. Den er udgivet i februar 2007 til godkendelse af aktionærene på selskabets ordinære generalforsamling i marts. I note 31 på s. 75 er fordeling af årets resultat inkl. foreslået udbytte for moderselskabet, Novo Nordisk A/S, inkluderet. Årsrapporten er indsendt til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen.

Vedlagt årsrapporten er en cd-rom med årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S. En trykt udgave kan rekvireres ved henvendelse til Investor Relations.

Novo Nordisks Årsrevue indeholder den samme information som årsrap-

porten, undtagen det finansielle og det ikke-finansielle koncernregnskab. Årsrevuen er tiltænkt de aktionærer og andre læsere, som ønsker et hurtigt overblik over virksomhedens aktiviteter.

Årsrapporten og årsregnskabet for moderselskabet, Novo Nordisk A/S, kan også læses på eller hentes fra hjemmesiden novonordisk.com.

Herudover findes mere information og et komplet sæt miljødata og sociale data i online-udgaven af årsrapporten. Se novonordisk.com/annual-report.

Det er verificeret, gennem intern kontrol, assurance og uafhængig revision, at rapporteringen er korrekt, komplet og pålidelig. Opfyldelse af myndighedskrav og efterlevelse af standarder sikres endvidere gennem ledelsesmekanismer som kvalitetsledelsessystemet, assurance og intern og ekstern revision.

Stikord lige ved hånden






















For læsere, som savner mere information om bestemte emner, kan nedenstående indeks være til nytte. Her er et stikordsregister med angivelse af, hvor emnerne er omtalt i denne rapport eller i online-rapporten.

Gå til [novonordisk.com/annual-report](https://www.novonordisk.com/annual-report) og slå op under emner af interesse.

Emne	Hvorhenne i den trykte rapport?	Hvorhenne i online-rapporten?
Adgang til sundhed	s. 28–29	how-we-perform/access-to-health
Aktionærinformation	s. 115–117	how-we-perform/financial-performance
Arbejdsforhold		how-we-perform/workplace-quality
Arbejds miljø	s. 42, 98	how-we-perform/workplace-quality/health-and-safety
Bestyrelse	s. 112–113	who-we-are/management
Biopharmaceuticals	s. 34–38	what-we-do/haemostasis-management
Brand og omdømmestyring		how-we-work/brand-and-reputation-management
Bæredygtighed	s. 45, 90	how-we-work/sustainability
Changing diabetes	s. 8, 15, 22–25, 28–31	how-we-work/brand-and-reputation-management
Definitioner	s. 63	how-we-work/definitions
Diabetesbehandling	s. 20–31	what-we-do/diabetes-care
Donationer	s. 29, 37, 46	how-we-perform/donations
Dyrevelfærd	s. 47, 99	how-we-perform/animal-welfare
Ejerforhold	s. 115	who-we-are/ownerships
Finansielle resultater	s. 8–15	how-we-perform/financial-performance
Forretningsetik	s. 46	how-we-perform/business-ethics
Forretningsstrategi	s. 8–15, 22–23, 34–35	how-we-work/vision-and-strategy
Genteknologi	s. 48	how-we-perform/bio-ethics/gene-technology
Global Compact	s. 45, 90, 105	how-we-are-accountable/global-compact
God selskabsledelse	s. 108–109	who-we-are/corporate-governance
GRI	s. 90, 105	how-we-are-accountable/gri
Interessentdialog	s. 5	how-we-work/stakeholder-engagement
Juridiske forhold	s. 13, 87, 111	how-we-perform/legal-issues
Kampagner	s. 30–31	how-we-perform/advocacy
Klimaforandring	s. 48, 96	how-we-perform/climate-change
Kliniske studier	s. 10	how-we-perform/bio-ethics/clinical-trials
Koncerndirektion	s. 114	who-we-are/management
Kvalitet	s. 110–111	how-we-perform/quality
Ledelsesafkløning	s. 4–5, 42, 76–83, 108–109	who-we-are/corporate-governance
Leverandørstyring	s. 47	how-we-perform/responsible-sourcing
Mangfoldighed	s. 42	how-we-perform/workplace-quality/diversity
Medlemskaber		how-we-work/stakeholder-engagement/memberships
Menneskerettigheder		how-we-perform/human-rights
Miljø	s. 45, 47, 48	how-we-perform/environmental-management
Myndighedskrav	s. 13, 46, 96, 108–109	how-we-work/compliance
Novo Nordisk Way	s. 4–5	who-we-are/about-novo-nordisk
Om Novo Nordisk	s. 4–5	who-we-are/about-novo-nordisk
Partnerskaber	s. 30–31, 32, 34–35	how-we-work/stakeholder-engagement/partnerships
People-strategi	s. 40–43	how-we-perform/workplace-quality/people-strategy
Pipelineoversigt	s. 18–19	what-we-do/pipeline
Priser og anerkendelser		how-we-perform/awards-and-recognitions
Produkters miljøpåvirkning	s. 48	how-we-perform/environmental-management
Rapporteringsprincipper	s. 90, 107	how-we-are-accountable
Revision og assurance	s. 106–107	how-we-are-accountable/audit-and-assurance
Risikostyring	s. 110–111	how-we-work/risk management
Samfundsengagement		how-we-perform/community-engagement
Social ansvarlighed	s. 24–25, 36–37, 40, 42	how-we-work/triple-bottom-line
Socioøkonomi	s. 24–25, 28–29, 94	how-we-perform/socio-economics
Stamcelleforskning		how-we-perform/bio-ethics/stem-cell-research
Talentudvikling	s. 40, 43	how-we-perform/workplace-quality/talent-development
Tredobbelte bundlinje	s. 4–5, 24–25, 42	how-we-work/triple-bottom-line
Væsentlighed	s. 90	how-we-are-accountable/materiality
Økonomisk fodspor	s. 94	how-we-perform/socio-economics/economic-footprint

Novo Nordisk-produkter

Novo Nordisks produkter omtales i denne rapport med deres europæiske produktnavne. Listen herunder giver et overblik over de europæiske produktnavne og den tilhørende generiske betegnelse. I andre lande kan der forekomme andre produktnavne og generiske betegnelser. En komplet oversigt over produktnavne kan ses på novonordisk.com Klik: [Your COUNTRY](#).

Terapiområde	Produktnavn	Generisk betegnelse
Diabetesbehandling	Moderne insulin	
	Levemir®	Insulin detemir
	NovoRapid®	Insulin aspart
	NovoMix®	Bifasisk insulin aspart
	Human insulin	
	Insulatard®	Insulin human
	Actrapid®	Insulin human
	Mixtard®	Insulin human
	Doseringsystemer	
	FlexPen®	Engangspensystem til dosering af insulin
	NovoPen® 4	Flergangspensystem til dosering af insulin
	InnoLet®	Engangssystem til dosering af insulin
	NovoFine®	Nåle
	GlucaGen®	Glukagon
	Antidiabetikum i tabletform	
	NovoNorm®	Repaglinide
Biopharmaceuticals	Blødningsbehandling	
	NovoSeven®	Rekombinant faktor VIIa
	Humant væksthormon	
	Norditropin®	Somatropin (rDNA-oprindelse)
	Nordiflex®	Engangspensystem til væksthormon
	Nordiflex PenMate®	Injektionstilbehør
	Nordilet®	Engangspensystem til væksthormon
	Hormonpræparater (HRT)	
	Activelle®	Estradiol/norethisteronacetat
	Estrofem®	Estradiol
	Novofem®	Estradiol/norethisteronacetat
	Vagifem®	Estradiol hemihydrat

5. december: Erik Dunham, Sergi Vernet i Mañe, Zinne Ethel Rivas, Karen Rae Siegel og Alex Chapman er alle medlemmer af Novo Nordisks ungdomspanel (på forsiden). Via ungdomspanelet arbejder de sammen med 12 andre unge mennesker på at skabe større opmærksomhed om diabetes i deres respektive hjemlande. De unge repræsenterer 14 lande.

Ungdomspanelisterne skiftes til at være med på Changing Diabetes-bussen på dens verdensomrejse. De fortæller om aktiviteterne på hjemmesider, i blogs, i debatindlæg, via medier og kontakt med politikere og andre interesserede.

Bussen begyndte sin rejse i Danmark i september 2006 og fortsætter gennem Europa, Afrika, Australien, Asien og USA. Rejsen slutter i New York på Verdensdiabetesdagen den 14. november 2007 for at markere FN-resolutionen om diabetes.

Novo Nordisk har oprettet ungdomspanelet for at skabe kontakt til dem, der er mest udsatte for den globale diabetesepidemi: de unge. Arbejdet med ungdomspanelet giver en bedre forståelse for, hvordan man kommunikerer med fremtidens unge, og for de holdninger, ønsker og behov, som unge med diabetes har.

Følg bussen på dens rejse på www.diabetesbus.novonordisk.com.



Novo Nordisk A/S

Novo Allé
2880 Bagsværd
Danmark

CVR nr. 24 25 67 90

novonordisk.com

