

Overordnede retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen i Novozymes A/S

I henhold til selskabslovens § 139 skal bestyrelsen i et børsnoteret selskab, forinden det indgår aftale om incitamentsaflønning med et medlem af bestyrelsen eller direktionen, have fastsat overordnede retningslinjer for selskabets incitamentsaflønning af bestyrelse og direktion.

Novozyymes A/S ("Novozyymes") har igennem mange år benyttet incitamentsprogrammer for selskabets direktion og medarbejdere, mens bestyrelsen ikke har været incitamentsaflønnet.

Disse retningslinjer vedrører aflønning af bestyrelsen samt de til enhver tid til Erhvervsstyrelsen anmeldte direktører i Novozymes ("Direktionen/Direktør"), herunder incitamentsprogrammer (variabel aflønning) for Direktionen, og er udarbejdet i overensstemmelse med selskabslovens § 139.

Hovedformålet med retningslinjerne er at fastsætte rammerne for den variable løndel under hensyntagen til selskabets kort- og langsigtede mål.

Aftaler om incitamentsaflønning indgået før vedtagelse af disse retningslinjer vil fortsætte på de aftalte vilkår.

1. Generelle principper for bestyrelsens vederlag

Bestyrelsen vurderer regelmæssigt bestyrelsens honorar baseret på indstilling fra **formandskabet nominerings- og vederlagskomiteen**. I forbindelse med indstillingen lader **formandskabet nominerings- og vederlagskomiteen** sig vejlede af relevante benchmarks, herunder benchmarks omfattende lignende danske og europæiske selskaber.

På hvert års ordinære generalforsamling godkendes vederlaget til bestyrelsen for det indeværende år.

Bestyrelsen aflønnes ved et fast basishonorar og er således ikke incitamentsaflønnet. Herved sikres det, at bestyrelsen varetager selskabets langsigtede interesser uden at skele til beslutningernes betydning for værdien af en incitamentsaflønning.

Bestyrelsens basishonorar fastsættes på et niveau, som er markedskonformt og som afspejler bestyrelsesmedlemmernes kompetencer og indsats i lyset af opgavernes kompleksitet, arbejdets omfang og antallet af bestyrelsesmøder.

Bestyrelsesmedlemmer modtager et fast basishonorar, mens bestyrelsesformanden modtager et honorar, der er tre gange større, og næstformanden modtager et honorar, der er to gange større. Formanden for revisionskomiteen og formanden for nominerings- og vederlagskomiteen modtager hver desuden et tillæg, der udgør én gang basishonoraret, mens henholdsvis et medlem af revisionskomiteen og et medlem af nominerings- og vederlagskomiteen hver modtager et tillæg, der udgør en halv gang basishonoraret. Dog modtager bestyrelsesformanden og næstformanden for bestyrelsen ikke noget tillæg, hvis de bliver valgt til nominerings- og vederlagskomiteen.

Derudover kan bestyrelsen beslutte at tildele et bestyrelsesmedlem (herunder bestyrelsesformanden og næstformanden) et yderligere tillæg for løbende ekstraordinært arbejde, som måtte ligge ud over, hvad der normalt kan forventes af dels sædvanligt bestyrelsesarbejde i Novozymes, og dels arbejdet i bestyrelseskomiteerne. I ethvert sådant tilfælde skal bestyrelsen beslutte et fast tillæg for sådanne opgaver. Tillægget må dog maksimalt udgøre en halv gange basishonoraret per bestyrelsesmedlem per år. Tillægget offentliggøres i årsrapporten og forelægges til godkendelse på den efterfølgende generalforsamling.

Udgifter til rejser - og ophold **samt andre rimelige udgifter** i tilknytning til bestyrelses**arbejde og/eller** møder, **såvel som herunder** udgifter til relevant uddannelse, godtgøres efter regning.

Selskabet betaler eventuelle lovpligtige bidrag til social sikring og lignende skatter og afgifter, der måtte påhvile selskabet i tilknytning til bestyrelsesmedlemmernes hverv som medlemmer af selskabets bestyrelse.

2. Generelle principper for Direktionens vederlag

Det samlede vederlag til en Direktør skal være

Tekst markeret med rød farve er ændringer

Overordnede retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen i Novozymes A/S

konkurrencedygtigt sammenlignet med andre lignende danske og europæiske selskaber. Elementerne i den samlede aflønning sammensættes med udgangspunkt i markedspraksis og koncernens behov.

Bestyrelsen ønsker at incentivere Direktionen til at sikre en fortsat positiv udvikling i Novozymes med det formål at skabe øget værdi for aktionærerne i Novozymes. Det er bestyrelsens vurdering, at de bedste resultater opnås, når en relativt stor andel af en Direktørs samlede vederlag er afhængig af opfyldelsen af Direktørens individuelle mål samt de sociale, miljømæssige og finansielle mål for Novozymes.

3. Det samlede vederlag til Direktionen

Direktionens samlede vederlag består af:

- (i) en fast løn (basisløn og pensionsbidrag) samt firmabil og visse andre personalegoder
- (ii) en kortsigtet incitamentsordning (kontantbonus)
- (iii) en langsigtet incitamentsordning (aktiebaseret program).

Direktionens pensionsordning er en bidragsbaseret ordning, hvor pensionsbidraget udgør ~~mellem 25 % og op til~~ 30 % af basisløn og kontantbonus.

Direktionen har en række arbejdsrelaterede goder til sin rådighed, herunder firmabil, fri telefoni samt andet, som er relateret til stillingen. Omfanget og størrelsen af de enkelte goder forhandles med den enkelte Direktør.

I ansættelseskontrakten for hvert medlem af Direktionen indgår desuden en fratrædelsesgodtgørelse, som ved fratræden efter opsigelse fra Novozymes medfører udbetaling af et beløb, der ikke overstiger 36 gange fast månedsløn (basisløn og pensionsbidrag). Fratrædelsesgodtgørelsen udbetales i tillæg til løn under opsigelsen. For Direktører ansat efter ~~disse retningslinjers vedtagelse den 2. marts 2011~~ vil der i Direktørens ansættelseskontrakt ikke indgå en fratrædelsesgodtgørelse, som ved fratræden efter opsigelse fra Novozymes medfører udbetaling af et beløb, der overstiger

24 gange fast månedsløn (basisløn og pensionsbidrag).

~~Den faste løn~~ Basislønnen for en Direktør har bestyrelsen lagt på et niveau, der ligger under gennemsnittet for et ~~relevant~~ udsnit af sammenlignelige danske ~~og/eller~~ europæiske selskaber. For at sikre at det samlede vederlag er konkurrencedygtigt, har bestyrelsen derfor besluttet, at den variable andel (kontantbonus og aktiebaseret aflønningsprogram) af det samlede vederlag skal være relativt stor.

4. Retningslinjer for den kortsigtede incitaments ordning til Direktionen

Den enkelte Direktør kan opnå en årlig kontantbonus på op til fem måneders fast løn (basisløn og pensionsbidrag) beregnet ud fra Direktørens senest godkendte faste løn. Kontantbonus kan opnås på forskellige måder. Formålet med kontantbonus er at skabe øget fokus på de opstillede målsætninger. De overordnede retningslinjer herfor er som følger:

Der opereres med to former for kontantbonus til Direktionen.

For det første kan Direktøren opnå en årlig kontantbonus, hvis størrelse afhænger af opfyldelsesgraden af de individuelle mål, som Direktøren forudgående har aftalt med selskabets administrerende direktør. For den administrerende direktørs vedkommende aftales de individuelle mål med bestyrelsens formand. Størrelsen af denne bonus kan maksimalt udgøre et beløb svarende til tre måneders fast løn (basisløn og pensionsbidrag) beregnet ud fra Direktørens senest godkendte faste løn.

For det andet kan Direktøren opnå en årlig kontantbonus på et beløb på op til to måneders fast løn (basisløn og pensionsbidrag) beregnet ud fra Direktørens senest godkendte faste løn. Den grundlæggende betingelse herfor er, at Novozymes i det forudgående kalenderår har opfyldt budgetmålet for resultat af primær drift ("EBIT") i henhold til det af koncerndirektionen udarbejdede og af bestyrelsen godkendte budget. Såfremt EBIT-betingelsen er opfyldt, fremkommer bonusbeløbet ved at multiplicere det nævnte

Overordnede retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen i Novozymes A/S

beløb (to måneders fast løn) med den opfyldelsesgrad, hvormed selskabet efter bestyrelsens vurdering har nået målene vedrørende Novozymes' miljømæssige og sociale ansvar, som er opstillet i den seneste årsrapport. Den maksimale opfyldelsesgrad er 100 %.

Kontantbonus er pensionsgivende, som angivet ovenfor.

Herudover kan bestyrelsen i individuelle eller i ekstraordinære tilfælde, efter bestyrelsens vurdering, beslutte at tildele en éngangsbonus eller anden ekstraordinær incitamentsaflønning, så som en tiltrædelsesbonus, relokationsbonus, fastholdelsesbonus eller anden ordning. Sådanne ekstraordinære tildelinger kan bestå af kontant- eller aktiebaseret vederlag eller en kombination heraf. Den samlede værdi af sådanne ekstraordinære tildelinger til en Direktør kan på aftaletidspunktet ikke overstige et beløb svarende til 100 % af Direktørens samlede årlige vederlag under forudsætning af fuld tildeling.

5. Retningslinjer for den langsigtede incitamentsordning til Direktionen

Det overordnede formål med incitamentsaflønning i form af et aktiebaseret program er:

- at sikre, at Direktionen kan fastholdes (og nye Direktører tiltrækkes, hvis nødvendigt) ved at tilbyde et attraktivt tillæg til den faste løn
- at sikre, at Direktørerne incentiveres på en sådan måde, at den langsigtede vækst og indtjening i Novozymes kommer i fokus, for at aktionærernes interesser tilgodeses bedst muligt
- at sikre, at Direktørernes aflønning er delvist linket til aktionærernes værditab og -gevinst

De overordnede retningslinjer herfor er som følger:

a. Hvori består den langsigtede incitamentsordning

Incitamentsprogrammer kan være en aktiebaseret

ordning, hvor Direktionen får tildelt et antal B-aktier (aktieprogram) og/eller rettigheder til at købe et antal B-aktier (aktieoptionsprogram) i Novozymes. Hvis bestyrelsen af administrative eller andre relevante grunde anser det for hensigtsmæssigt, kan det aktiebaserede incitamentsprogram helt eller delvis substitueres med et lignende langsigtet incitamentsprogram baseret på kontanter ("fantomaktier"), forudsat at nedenstående vilkår og betingelser gælder med de nødvendige ændringer (mutatis mutandis).

Aktierne, der er nødvendige for at opfylde incitamentsprogrammet, tilvejebringes af den til enhver tid værende beholdning af egne aktier.

Selskabets administrerende direktør modtager et aktiebaseret vederlag, som på tidspunktet for vedtagelse af den administrerende direktørs aktiebaserede vederlag, er 50 % større end hver af de øvrige Direktørers aktiebaserede vederlag.

Det endelige antal aktier eller aktieoptioner, som tildeles, fastlægges af bestyrelsen. Tildelingen kan ske efter opfyldelsesgraden af mål fastlagt af bestyrelsen.

For et aktieoptionsprogram gælder, at aktieoptioner tidligst kan udnyttes tre år fra tildelingstidspunktet og skal udnyttes senest otte år fra tildelingstidspunktet. For et aktieprogram gælder en tre års bindingsperiode, hvorefter alle aktierne for et eller flere optjeningsår endeligt overføres fra et Novozymes aktiedepot til den enkelte Direktørs aktiedepot. Bindingsperioden begynder ved aktieprogrammets start, som typisk vil være ved bestyrelsens godkendelse af årsrapporten for året, der går forud for aktieprogrammets igangsætning og optjeningsperiode(r).

Udnyttelseskursen for tildelte aktieoptioner fastsættes ved tildelingen. Udnyttelseskursen fastsættes til gennemsnittet af slutkursen for selskabets aktier på de fem følgende noteringsdage på Nasdaq Copenhagen A/S efter offentliggørelsen af årsrapporten for det regnskabsår, som ligger forud for optjeningsåret.

Overordnede retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen i Novozymes A/S

Aktieoptioner kan kun udnyttes inden for de handelsvinduer, som er fastlagt i selskabets til enhver tid gældende interne regler for handel med selskabets aktier eller i overensstemmelse med de undtagelsesbestemmelser, der måtte fremgå af de nævnte regler. Såfremt de til enhver tid gældende regler om værdipapirhandel, herunder værdipapirhandelsloven, regler for udstedere og/eller selskabets interne regler for handel med selskabets aktier, måtte forhindre udnyttelse af aktieoptioner i den fastsatte periode, udsættes udnyttelsesperioden dog efter bestyrelsens nærmere beslutning, således at udnyttelse af aktieoptioner kan ske i overensstemmelse med de gældende regler om værdipapirhandel.

b. Maksimal værdi af den langsigtede incitamentsordning

Værdien af tildelte aktieoptioner til Direktionen for et givet år kan på tildelingstidspunktet maksimalt udgøre et beløb svarende til Direktionens senest godkendte årlige faste grundløn (basisløn og pensionsbidrag) med tillæg af den maksimale kontantbonus (uanset faktisk tildeling). I et aktieprogram, hvor tildelinger kan ske for et eller flere år ("Tildelingsperioden"), kan Værdien af de til Direktionen tildelte aktier under sådanne programmer maksimalt udgøre et beløb svarende til Direktionens senest godkendte årlige faste grundløn (basisløn og pensionsbidrag) med tillæg af den maksimale kontantbonus (uanset faktisk tildeling) multipliceret med antallet af år i Tildelingsperioden.

Værdien af tildelte aktieoptioner og aktier beregnes i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), hvor tildelte aktieoptioner beregnes i henhold til Black & Scholes metoden ("Værdien").

For at sikre at den aktiebaserede del af det samlede vederlag ikke når et utilsigtet omfang, kan bestyrelsen reducere omfanget af et aktieoptionsprogram eller aktieprogram, således at den Indre Værdi (som defineret nedenfor) ved aktieoptions- eller aktieprogrammets afslutning ikke overstiger Værdien på tildelingstidspunktet med tillæg af 100 %. Aktieoptions- eller aktieprogrammer anses for afsluttet ved bestyrelsens godkendelse af årsrapporten for det sidste år i

programmernes optjeningsperiode.

Den Indre Værdi af et aktieoptionsprogram beregnes som forskellen mellem gennemsnittet af slutkurserne for selskabets aktier på fem noteringsdage på Nasdaq Copenhagen A/S op til godkendelsen af den seneste årsrapport og udnyttelseskurserne gange antallet af tildelte aktieoptioner, mens den Indre Værdi af et aktieprogram beregnes som gennemsnittet af slutkurserne for selskabets aktier på fem noteringsdage på Nasdaq Copenhagen A/S op til godkendelsen af den seneste årsrapport gange antallet af de tildelte aktier ("Indre Værdi").

I Novozymes' årsrapporter og på selskabets hjemmeside vil aktieoptionsprogrammer eller aktieprogrammer, som bestyrelsen godkender under disse overordnede retningslinjer, blive beskrevet mere detaljeret.

6. Ændringer og afvikling af incitamentsprogrammer

Bestyrelsen kan ændre eller afvikle incitamentsprogrammer indført i medfør af disse retningslinjer. Ændringerne kan dog kun ske inden for rammerne af disse retningslinjer. Videregående ændringer skal godkendes af generalforsamlingen. Ved vurderingen af om dette skal ske, indgår blandt andet som kriterier selskabets udvikling, ændring i lovgivning, valutakontrol, myndighedsregulering eller lignende.

7. Godkendelse og offentliggørelse af retningslinjerne

Disse retningslinjer er behandlet og godkendt på den ordinære generalforsamling i Novozymes den **13. marts 2018**. Retningslinjerne vil straks efter godkendelsen blive lagt på selskabets hjemmeside (www.novozymes.com). Desuden vil der i selskabets vedtægter i overensstemmelse med selskabslovens § 139, stk. 2, blive optaget en bestemmelse om, at selskabets generalforsamling den **13. marts 2018** har vedtaget retningslinjer for incitamentsaflønning af selskabets ledelse.

Som dirigent:

Niels Kornerup