



Indbydelse til Novozymes' **Generalforsamling** **2020**

Til Novozymes A/S' aktionærer

Bestyrelsen har hermed fornøjelsen af at invitere dig til selskabets ordinære generalforsamling

Onsdag den 26. februar 2020 kl. 16.00

i **Ballerup Super Arena**, Ballerup Idrætsby 4, 2750 Ballerup

Dagsorden med fuldstændige forslag:

1. Bestyrelsens beretning

2. Fremlæggelse og godkendelse af revideret årsrapport

3. Beslutning om anvendelse af overskud i henhold til den godkendte årsrapport

Bestyrelsen foreslår et udbytte på kr. 5,25 pr. A-/B-aktie a kr. 2

4. Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2019 og niveauet for vederlaget i 2020

Bestyrelsen foreslår, at det faktiske vederlag til bestyrelsen for 2019 på kr. 7 millioner godkendes af generalforsamlingen (der henvises til side 45 i den reviderede årsrapport). Det faktiske vederlag for 2019 svarer til det niveau, der blev godkendt af generalforsamlingen i 2019 for regnskabsåret 2019.

Bestyrelsen stiller forslag om, at følgende vederlag for 2020, der er uændret i forhold til niveauet i 2019, godkendes af generalforsamlingen:

- Basisvederlag til medlemmer af bestyrelsen er kr. 500.000
- Formanden modtager 3,0 gange basisvederlaget
- Næstformanden modtager 2,0 gange basisvederlaget
- Formanden for revisionskomiteen modtager 1,0 gange basisvederlaget i tillæg
- Medlemmer af revisionskomiteen modtager 0,5 gange basisvederlaget i tillæg
- Formanden for nominerings- og vederlagskomiteen modtager 1,0 gange basisvederlaget i tillæg, medmindre den valgte person er formand eller næstformand for bestyrelsen, idet disse ikke vil modtage noget tillæg til basisvederlaget
- Medlemmer af nominerings- og vederlagskomiteen modtager 0,5 gange basisvederlaget i tillæg, medmindre den valgte person er formand eller næstformand for bestyrelsen, idet disse ikke vil modtage noget tillæg til basisvederlaget.

5. Valg af formand

Bestyrelsen foreslår genvalg af den siddende formand.



Jørgen Buhl Rasmussen

Født 1955. Adjungeret professor ved Copenhagen Business School. Medlem af revisionskomiteen. Formand for nominerings- og vederlagskomiteen.

Bestyrelsen foreslår genvalg af

Jørgen Buhl Rasmussen på grund af hans internationale forretnings- og ledelseserfaring, navnlig inden for salg, markedsføring, branding og akkvisitionsaktiviteter, samt på grund af hans økonomiske og regnskabsmæssige ekspertise.

Jørgen Buhl Rasmussen er formand for bestyrelsen i F. Uhrenholt Holding A/S og af Advisory Board for Blazar Capital samt medlem af bestyrelsen i Smurfit Kappa Group. Jørgen Buhl Rasmussen er endvidere direktør i Buhlras ApS.

Jørgen Buhl Rasmussen indstilles som uafhængigt bestyrelsesmedlem ifølge pkt. 3.2.1 i Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger for god selskabsledelse. Jørgen Buhl Rasmussen har været medlem af bestyrelsen siden 2011.

6. Valg af næstformand

Agnete Raaschou-Nielsen genopstiller ikke som næstformand. Bestyrelsen foreslår nyvalg af Cornelis (Cees) de Jong som næstformand.



Cornelis (Cees) de Jong

Født 1961. Bestyrelsesformand i Mediq B.V., ForFarmers N.V. og A-Mansia Biotech.

Bestyrelsen foreslår nyvalg af Cees de Jong på grund af hans internationale forretnings- og ledelseserfaring fra

fødevareindustrien, fødevareingrediensindustrien og den industrielle biotekindustri.

Cees de Jong er formand for bestyrelsen i Mediq B.V., ForFarmers N.V. og A-Mansia Biotech.

Cees de Jong indstilles som uafhængigt bestyrelsesmedlem ifølge pkt. 3.2.1 i Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger for god selskabsledelse.

7. Valg af øvrige bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsen foreslår genvalg af:



Kasim Kutay

Født 1965. Administrerende direktør, Novo Holdings A/S.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Kasim Kutay på grund af hans brede erfaring inden for bioteknologi, M&A og strategi samt på grund af hans

økonomiske og regnskabsmæssige ekspertise.

Kasim Kutay er medlem af bestyrelsen i Novo Nordisk A/S.

Kasim Kutay indstilles som ikke-uafhængigt

bestyrelsesmedlem ifølge pkt. 3.2.1 i Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger for god selskabsledelse.

Kasim Kutay har været medlem af bestyrelsen siden 2017.



Kim Stratton

Født 1962. CEO, Orphazyme A/S. Medlem af nominerings- og vederlagskomiteen.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Kim Stratton på grund af hendes omfattende

internationale kommercielle erfaring, herunder inden for salg og markedsføring, vækstmarkeder, innovationsporteføljestyrelse samt bæredygtighed.

Kim Stratton er medlem af bestyrelsen i Vifor Pharma AG.

Kim Stratton indstilles som uafhængigt bestyrelsesmedlem ifølge pkt. 3.2.1 i Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger for god selskabsledelse.

Kim Stratton har været medlem af bestyrelsen siden 2017.



Mathias Uhlén

Født 1954. Professor, Kungliga Tekniska Högskolan (Sverige) og Danmarks Tekniske Universitet (DTU).

Bestyrelsen foreslår genvalg af Mathias Uhlén på grund af hans brede erfaring inden for forskning og

bioteknologi.

Mathias Uhlén er formand for bestyrelsen i Atlas

Antibodies AB, Antibodypedia AB og ScandiBio

Therapeutics AB, næstformand for bestyrelsen i Affibody

Medical AB og medlem af bestyrelsen i Bure Equity AB.

Mathias Uhlén indstilles som ikke-uafhængigt

bestyrelsesmedlem ifølge pkt. 3.2.1 i Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger for god selskabsledelse. Mathias Uhlén har været medlem af bestyrelsen siden 2007.

Bestyrelsen foreslår nyvalg af:



Sharon James

Født 1961. Tidligere Senior Vice President, Global R&D, Bayer Consumer Health.

Bestyrelsen foreslår nyvalg af Sharon James på grund af hendes brede internationale erfaring inden for

kommerciel forsknings- og innovationsporteføljestyling.

Sharon James er medlem af bestyrelsen i Mölnlycke Health Care.

Sharon James indstilles som uafhængigt bestyrelsesmedlem ifølge pkt. 3.2.1 i Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger for god selskabsledelse.



Heine Dalsgaard

Født 1971. CFO, Carlsberg A/S. Bestyrelsen foreslår nyvalg af Heine Dalsgaard på grund af hans omfattende økonomiske og regnskabsmæssige ekspertise.

Heine Dalsgaard er formand for

bestyrelsen i Carlsberg Ejendomme Holding A/S og Carlsberg Global Business Services A/S og medlem af bestyrelsen i Carlsberg Breweries A/S, Carlsberg Byen Komplementar ApS og Carlsberg Byen P/S.

Heine Dalsgaard indstilles som ikke-uafhængigt bestyrelsesmedlem ifølge pkt. 3.2.1 i Komiteen for god selskabsledelses anbefalinger for god selskabsledelse.

8. Valg af revisor

Bestyrelsen foreslår genvalg af PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab på baggrund af en anbefaling fra revisionskomiteen. Revisionskomiteens anbefaling er ikke påvirket af tredjeparter og har ikke været underlagt nogen aftale med en tredjepart, som begrænser generalforsamlingens valg af revisor.

9. Forslag fra bestyrelsen

9a. Godkendelse af ny vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen

Bestyrelsen har foretaget en gennemgang af direktionens aflønningsordninger forud for fremlæggelsen af dette forslag til ny vederlagspolitik til generalforsamlingens godkendelse. De nuværende overordnede retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen blev senest godkendt på generalforsamlingen i 2018, men aflønningsprincipperne og strukturen i direktionens aflønningsordninger har stort set været uændrede i mere end ti år. Formålet med gennemgangen har været at sikre, at aflønningen af direktionen er i overensstemmelse med Novozymes' nye 2020+ strategi, at den afspejler investorernes forventninger, at den ligger på et passende niveau i forhold til markedet og tager højde for den seneste udvikling inden for god selskabsledelse (f.eks. Anbefalinger for god selskabsledelse og den videre udvikling i henhold til EU's aktionærrettighedsdirektiv).

Selskabet offentliggjorde i juni 2019 sin opdaterede "Better Business with Biology"-strategi, der skal bidrage til at øge selskabets vækst og afkast over en treårig periode fra 2020 til 2022. Den opdaterede strategi og de deraf følgende tilpasninger har fokus på bedre udnyttelse af Novozymes' kernekompetence, hvilket vil gøre det muligt at foretage en bedre prioritering af væsentlige projekter i selskabets pipeline, foretage langsigtede investeringer inden for nye strategiske områder og opnå bedre kommerciel eksekvering. Novozymes har kunder inden for mange brancher med forskellige kundebehov. Evnen til at differentiere sig i forhold til innovation, produktudbud og serviceniveau på såvel brancheniveau som geografisk niveau forventes at skabe øget vækst.

I forbindelse med gennemgangen af de nuværende overordnede retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen har bestyrelsen haft for øje, at retningslinjerne på visse strukturelle områder afveg fra sædvanlig markedspraksis, og bestyrelsen ønskede derfor at afprøve rationalet for dette. Bestyrelsen har desuden været bevidst om, at politikken i højere grad kunne ensrettes med investorernes forventninger til best practice på en række områder, og bestyrelsen ønskede samtidig at gøre

selskabets aflønningsordninger så gennemskuelige og enkle som muligt. Herudover har der været fokus på at sikre, at politikken og fastsættelsen af mål for de variable aflønningskomponenter fremmer den ønskede adfærd og skaber en tæt sammenhæng mellem præstation og aflønning.

Bestyrelsen har gennemgået vederlagspolitikken med dette for øje og har indhentet uafhængig rådgivning fra eksterne eksperter inden for ledelsesaflønning i Danmark og Europa.

Bestyrelsen fandt på baggrund af gennemgangen, at den nuværende samlede lønpakke er konkurrencedygtig i sammenligning med eksterne benchmarks i Danmark og Europa, herunder en gruppe af sammenlignelige europæiske selskaber af samme størrelse inden for biotek-, kemi-, lægemiddel- og sundhedsbrancherne. Bestyrelsen foreslår derfor ingen grundlæggende ændringer i hverken den faste aflønning, de overordnede forventede aflønningsniveauer eller overordnede komponenter.

Bestyrelsen benytter dog lejligheden til 1) at forenkle selskabets ordninger, i det omfang det er muligt, 2) i højere grad at ensrette politikken med investorernes forventninger til best practice, 3) at sikre, at pakkerne er tilstrækkeligt konkurrencedygtige og fremmer bedre resultater, samt 4) at styrke sammenfaldet mellem aktionærernes og ledelsens interesser yderligere.

Det foreslås, at rammerne for aflønningen af direktionen består af:

Fast aflønning

- En basisløn, der fastsættes på markedsniveauet for sammenlignelige danske og europæiske virksomheder
- Et firmabilstillæg og andre rimelige goder, der fastsættes i overensstemmelse med danske og europæiske markedsstandarder
- Et pensionsbidrag på 11 % af grundlønningen; et niveau der er tilpasset det generelle niveau for Novozymes' danske ansatte
- Samlet set vil niveauerne for fast aflønning forblive stort set uændrede, men pensionsbidraget på 11 % af grundlønningen udgør en væsentlig reduktion fra de nuværende 25-30 % af grundlønningen og den

kortsigtede incitamentsaflønning. Samtidig reduceres firmabilstillægget, og basislønningen forhøjes derfor forholdsmæssigt for at bevare det nuværende samlede niveau for den faste løn. Denne afbalancering følger i højere grad markedsnormen og resulterer i en enklere og mere fleksibel pakke til nuværende og fremtidige medlemmer af direktionen, der dermed er mere attraktiv og fremmer fastholdelsen af disse

Variabel aflønning

- Et årligt kontantbaseret kortsigtet incitamentsprogram (STIP) på op til 9,5 måneders basisløn, der afhænger af udfordrende finansielle samt individuelle mål
- Et årligt langsigtet incitamentsprogram (LTIP) på op til 19 måneders basisløn (på tidspunktet for betinget tildeling) i form af aktier og/eller aktieoptioner til markedsværdi, der begge afhænger af opfyldelse af udfordrende mål, der måles over en periode på tre år f.eks. Economic Profit, organisk salg og bæredygtighedsresultater. Novozymes' LTIP har siden 2011 været baseret på fortløbende blokke på tre år. Disse blokke er meget sjældne på markedet. Fremover vil bestyrelsen i stedet foretage årlige LTIP-tildelinger med treårige overlappende præstationsperioder, som anvendes af hovedparten af tilsvarende virksomheder. Dette vil give selskabet mulighed for at revurdere målene for hver årlig tildelingsperiode for at sikre, at de både er tilstrækkeligt udfordrende og i overensstemmelse med strategien. Når den årlige modning (afhængig af præstation) er fuldt implementeret, vil selskabet desuden opnå en smidigere udbetalingsprofil og dermed en bedre fastholdelse af direktører
- På baggrund af de nye maksimale niveauer vil STIP- og LTIP-tildelingen for en præstation, der akkurat opfylder målene ("on target"), blive reduceret en smule. Ved disse niveauer for STIP- og LTIP-tildelinger bevarer Novozymes en vederlagssammensætning med større vægt på variabel præstationsafhængig aflønning i forhold til resten af markedet. Med en 35/65-fordeling mellem STIP og LTIP lægges der desuden betydeligt mere vægt på den langsigtede præstation sammenlignet med markedet. Bestyrelsen vurderer, at denne fordeling skaber en balance mellem direktionens aflønning og

virksomhedens langsigtede strategi og samtidig giver mulighed for at lægge tilstrækkelig vægt på de mange forskellige årlige strategiske mål, der skal opfyldes i henhold til selskabets STIP

Samlet aflønning

- Idet niveauet for den faste aflønning forbliver uændret, men den variable incitamentsaflønning for en "on-target"-præstation generelt reduceres, vil det samlede niveau for en "on target"-præstation også blive marginalt lavere. Direktørerne kan dog opnå en større tildeling i henhold til LTIP, hvis deres opfyldelse af udfordrende langsigtede mål er på et exceptionelt højt niveau.

Herudover foreslår bestyrelsen at tilføje følgende best practice-tiltag for at øge beskyttelsen af aktionærerne:

- At tillade bestyrelsen at ændre niveauet for udbetaling i henhold til STIP og/eller LTIP, hvis den finder, at der foreligger sådanne exceptionelle omstændigheder omkring direktionens præstation eller selskabets resultater, at der efter bestyrelsens rimelige vurdering ikke er grundlag for tildelinger eller modning af incitamentsaflønning, uagtet at de faktiske mål er nået
- Bestemmelser om tilbagebetaling af STIP- og/eller LTIP-tildelinger (clawback og malus), hvis der er udbetalt for meget på grund af fejl eller fejlagtige oplysninger
- Retningslinjer for aktiebesiddelse på 100 % af basislønnen for direktionen, der skal erhverves over en femårig periode

Den foreslåede politik er udarbejdet med henblik på at opnå en enkel, præstationsbaseret pakke, der understøtter bæredygtig værdiskabelse for aktionærerne. Ordningerne vil blive struktureret, således at de sikrer et stærkt sammenfald mellem direktionens og aktionærernes interesser, herunder fokus på levering på Novozymes' væsentlige strategiske målsætninger.

Herudover foreslår bestyrelsen, at principperne for aflønning af bestyrelsen forbliver stort set uændrede.

Den foreslåede nye vederlagspolitik er vedhæftet denne indkaldelse.

9b. Fornyelse af bestyrelsens bemyndigelse til at foretage kapitalforhøjelser

Bestyrelsen foreslår, at vedtægternes pkt. 5.1 til 5.3 ændres til:

"5.1 Bestyrelsen er frem til og med den 1. april 2021 bemyndiget til uden fortegningsret for aktionærerne ad én eller flere gange at forhøje aktiekapitalen med nominelt indtil i alt kr. 57.000.000 B-aktier til markedskursen for B-aktierne ved kontant indbetaling eller i forbindelse med hel eller delvis overtagelse af en bestående virksomhed.

5.2 Bestyrelsen er endvidere frem til og med den 1. april 2021 bemyndiget til med fortegningsret for aktionærerne ad én eller flere gange at forhøje aktiekapitalen med nominelt indtil i alt kr. 57.000.000 ved kontant indbetaling.

Såfremt kapitalforhøjelsen tegnes til en kurs, der er lavere end markedskursen for B-aktierne, skal kapitalforhøjelsen ske forholdsmæssigt mellem A- og B-aktier.

5.3 Bestyrelsen er endvidere frem til og med den 1. april 2021 bemyndiget til at udstede warrants (tegningsoptioner) ad én eller flere gange med nominelt indtil i alt kr. 5.700.000 B-aktier til selskabets eller dennes datterselskabers medarbejdere samt til at træffe beslutning om dertilhørende kapitalforhøjelser. Selskabets aktionærer skal ikke have fortegningsret ved bestyrelsens udnyttelse af denne bemyndigelse – hverken i forbindelse med udstedelse af warrants eller i forbindelse med udnyttelsen af warrants – forudsat at warrants udstedes til en tegningskurs, som mindst svarer til markedskursen på tidspunktet for bestyrelsens beslutning. Bestyrelsen fastsætter nærmere vilkår for udstedelse af warrants, herunder regler om udnyttelsesvilkår for warrants samt om modtagerens retsstilling i tilfælde af kapitalforhøjelse, kapitalnedsættelse, udstedelse af nye warrants samt selskabets opløsning, fusion eller spaltning inden udnyttelsestidspunktet."

Baggrunden for forslaget er at sikre bestyrelsen en rimelig grad af fleksibilitet i forbindelse med kapitalrejsning til selskabets løbende aktiviteter.

9c. Kapitalnedsættelse

Bestyrelsen foreslår at nedsætte selskabets aktiekapital ved annullering af en del af selskabets beholdning af egne B-aktier. Bestyrelsen foreslår, at selskabets B-aktiekapital nedsættes med kr. 12.000.000 fra kr. 474.512.800 til kr. 462.512.800. Kapitalnedsættelsen sker til en kurs, der svarer til en gennemsnitlig pris på kr. 303,42 per B-aktie a nominelt kr. 2, hvilket betyder, at der ud over den nominelle kapitalnedsættelse er udbetalt kr. 1.808.520.000 til kapitalejerne (svarende til en selskabsretlig kurs på 15.171). Den samlede aktiekapital udgør herefter kr. 570.000.000.

9d. Bemyndigelse til erhvervelse af egne aktier

Bestyrelsen foreslår, at bestyrelsen bemyndiges til at lade selskabet erhverve egne aktier for op til i alt nominelt kr. 57.000.000 svarende til 10 % af aktiekapitalen med den begrænsning, at den pålydende værdi af selskabets samlede beholdning af egne aktier ikke på noget tidspunkt overstiger 10 % af selskabets aktiekapital, jf. selskabslovens § 198. Købsprisen må ikke afvige med mere end 10 % fra børskursen på erhvervestidspunktet. Bemyndigelsen skal gælde indtil den 1. april 2021.

9e. Ændring af vedtægternes pkt. 4.2 (aktier og ejerbog), pkt. 11.1 (generalforsamlinger, dagsorden) og pkt. 14.2 (sprog)

- (i) Bestyrelsen foreslår, at vedtægternes pkt. 4.2 "Selskabets ejerbog føres af VP Investor Services A/S (VP Services A/S), CVR-nr. 30201183" ændres til "VP Securities A/S, CVR-nr. 21599336", hvilket indebærer, at vedtægternes pkt. 4.2 får følgende ordlyd (ændring markeret med **fed**):

*"Selskabets ejerbog føres af **VP Securities A/S, CVR-nr. 21599336**, der af selskabet er udpeget som ejerbogsfører på selskabets vegne."*

- (ii) Bestyrelsen foreslår, at vedtægternes pkt. 11.1 tilføjes et nyt pkt. 4 til dagsordenen "Fremlæggelse og godkendelse af vederlagsrapport", således at dagsordenen får følgende ordlyd (tilføjelsen markeret med **fed**):

Dagsorden for den ordinære generalforsamling skal omfatte:

1. Bestyrelsens mundtlige beretning om selskabets virksomhed i det forløbne regnskabsår
2. Fremlæggelse og godkendelse af revideret årsrapport
3. Beslutning om anvendelse af overskud eller dækning af underskud i henhold til den godkendte årsrapport
- 4. Fremlæggelse og godkendelse af vederlagsrapport**
5. Godkendelse af bestyrelsens vederlag for indeværende år
6. Valg af formand for bestyrelsen
7. Valg af næstformand for bestyrelsen
8. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
9. Valg af revisor(er)
10. Eventuelle forslag fra bestyrelse eller aktionærer
11. Eventuelt

- (iii) Bestyrelsen foreslår at indsætte en ny tredje sætning i pkt. 14.2 i selskabets vedtægter, som giver bestyrelsen mulighed for at beslutte, at selskabet skal udarbejde selskabsmeddelelser på engelsk, hvilket indebærer, at vedtægternes punkt 14.2 får følgende ordlyd (tilføjelser markeret med **fed**):

*"14.2 Selskabets årsrapport udarbejdes og aflægges på engelsk. Bestyrelsen kan beslutte, at årsrapporten tillige udarbejdes på dansk. **Selskabets selskabsmeddelelser kan udarbejdes på engelsk alene, hvis bestyrelsen beslutter dette.**"*

9f. Bemyndigelse til dirigenten

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen bemyndiger dirigenten til med substitutionsret at anmelde det vedtagne og foretage de ændringer heri, som Erhvervsstyrelsen eller andre myndigheder måtte kræve eller henstille foretaget som betingelse for registrering eller godkendelse samt løbende at foretage og anmelde sproglige og andre tilretninger uden indholdsmæssig betydning i selskabets vedtægter.

10. Eventuelt

Majoritetskrav

Vedtagelse af dagsordenens pkt. 9b, 9c og 9e(i)-(iii) kræver, at aktionærer repræsenterende mindst 2/3 af det samlede antal stemmer i selskabet er repræsenteret på generalforsamlingen, og at mindst 2/3 af såvel de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede stemmeberettigede aktiekapital stemmer for forslaget, jf. vedtægternes pkt. 9.2. Godkendelse, vedtagelse og valg i øvrigt sker ved simpel stemmeflerhed.

Registreringsdato

En aktionær har alene ret til at deltage i og afgive stemmer på generalforsamlingen i forhold til de aktier, aktionæren besidder på registreringsdatoen **onsdag den 19. februar 2020**.

Bestilling af adgangskort

Adgangskort til generalforsamlingen kan bestilles **senest fredag den 21. februar 2020** på følgende måder:

- ved elektronisk tilmelding senest kl. 23.59 på hjemmesiden www.vp.dk/gf tilhørende VP Securities A/S eller via selskabets hjemmeside investors.novozymes.com (husk, at du skal bruge dit VP-depotnummer), eller
- ved at ringe senest kl. 16.00 til VP Securities A/S på telefon 4358 8891 (husk at have dit VP-depotnummer parat, inden du ringer).

Adgangskort vil blive udsendt via e-mail. Dette kræver, at din e-mailadresse i forvejen er registreret på www.vp.dk/gf tilhørende VP Securities A/S (InvestorPortalen). Efter tilmelding vil du modtage et elektronisk adgangskort. Du bedes medbringe en elektronisk version på din smartphone eller tablet. Du kan også medbringe et print af adgangskortet. Har du glemt at medtage dit adgangskort, vil du kunne få adgang til generalforsamlingen mod forevisning af legitimation. Du vil få udleveret stemmesedler i ankomstregistreringen ved generalforsamlingen.

Fuldmagt/brevstemme

Hvis du er forhindret i at deltage i generalforsamlingen, kan du vælge at:

- give fuldmagt til navngiven tredjemand. Hvis du møder på generalforsamlingen ved fuldmægtig, vil din fuldmægtig fra VP Securities A/S få tilsendt adgangskort, som skal medbringes til generalforsamlingen, eller
- give fuldmagt til bestyrelsen. I dette tilfælde vil dine stem-

mer blive anvendt i overensstemmelse med bestyrelsens anbefaling, eller

- give afkrydsningsfuldmagt til bestyrelsen ved at afkrydse, hvordan du ønsker at afgive dine stemmer, eller
- afgive brevstemme.

Via selskabets hjemmeside investors.novozymes.com eller på www.vp.dk/gf kan du elektronisk afgive brevstemme eller elektronisk afgive fuldmagt til bestyrelsen om afstemning efter bestyrelsens anbefaling eller ved afkrydsning i de enkelte felter på den elektroniske fuldmagt. Dette skal ske senest **fredag den 21. februar 2020** kl. 23.59. Du kan også anvende vedhæftede brevstemme eller fuldmagt (via link), som skal returneres i udfyldt og underskrevet stand til VP Securities A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S, per brev, scannet per e-mail til vpinvestor@vp.dk eller på fax 4358 8867, således at denne er VP Securities A/S i hænde senest fredag den 21. februar 2020 kl. 23.59.

Bemærk venligst, at der kan afgives **enten** fuldmagt **eller** brevstemme, men ikke begge dele.

For selskabets udenlandske aktionærer findes en vejledning på investors.novozymes.com.

Aktionæroplysninger

Selskabets samlede aktiekapital udgør nominelt kr. 582.000.000 (svarende til 1.549.384.800 stemmer), hvoraf nominelt kr. 107.487.200 (svarende til 1.074.872.000 stemmer) er A-aktier og nominelt kr. 474.512.800 (svarende til 474.512.800 stemmer) er B-aktier.

Selskabets aktiekapital er fordelt på aktier a kr. 1 eller multipla heraf. Hver A-aktie på nominelt kr. 1 giver 10 stemmer, og hver B-aktie på nominelt kr. 1 giver 1 stemme. Således giver hvert aktiebeløb på kr. 2 af A-aktiekapitalen 20 stemmer, mens hvert aktiebeløb på kr. 2 af B-aktiekapitalen giver 2 stemmer.

Udbytte, der vedtages på generalforsamlingen, vil blive udbetalt via VP Securities A/S til aktionærernes konti i egne depotbanker.

Følgende materiale kan fra i dag hentes på selskabets hjemmeside investors.novozymes.com:

Novozymes generalforsamling 2020

- Indkaldelsen
- De dokumenter, der skal fremlægges på generalforsamlingen, herunder den senest reviderede årsrapport
- Dagsordenen og de fuldstændige forslag
- Fuldmagt eller brevstemme til brug for stemmeafgivelse

Praktiske oplysninger

Generalforsamlingen vil blive transmitteret direkte via webcast på selskabets hjemmeside investors.novozymes.com

På generalforsamlingen vil aktionærernes spørgsmål til bestyrelse og direktion blive besvaret. Aktionærerne kan stille skriftlige spørgsmål til selskabet om ovenstående dagsorden, de fuldstændige forslag, dokumenter, som vedrører den ordinære generalforsamling, og andre generalforsamlingsrelevante spørgsmål. Eventuelle skriftlige spørgsmål sendes til ninl@novozymes.com

Transportmuligheder

Der vil være bustransport fra Ballerup Station, hvor tre busser fra Lyngby Turistfart vil køre fra stationen kl. 15.00 til Ballerup Super Arena. Busserne vil have et skilt i forruden med teksten "Novozymes' Generalforsamling". Afgangstiderne tilbage til Ballerup Station vil være opslået i Ballerup Super Arena.

Der gøres opmærksom på, at der er en del trapper på generalforsamlingsstedet, men at der forefindes handicaplift.

Efter generalforsamlingen vil der blive serveret et let traktement.

Bestyrelsen

Novozymes A/S

Om Novozymes

Novozymes er verdens førende inden for biologiske løsninger. Sammen med kunder, partnere og det globale samfund forbedrer vi industriel produktion og bidrager til at bevare naturens ressourcer og skabe bedre levevilkår. Vi er verdens største leverandør af enzymer og mikrobiel teknologi. Med vores bioinnovation kan vi eksempelvis muliggøre højere høstudbytter i landbruget, tøjvask ved lavere temperaturer, energibesparelser i fremstillingsprocesser, fornybare brændstoffer og mange andre fremskridt, som vi har brug for både i dag og i fremtiden. Vi kalder det Rethink Tomorrow.

Novozymes A/S

Krogshøjvej 36
2880 Bagsværd
Danmark

Tlf. +45 4446 0000

Direkte tlf. vedrørende
generalforsamlingen:
Tlf. 4446 8636 / 3077 8636
(Nina Lund)

CVR-nummer: 10 00 71 27

Vederlagspolitik for direktionen og bestyrelsen i Novozymes A/S

Indledning

Denne vederlagspolitik ("politik") vedrører aflønning af bestyrelsen i Novozymes A/S ("Novozyymes") samt de til enhver tid til Erhvervsstyrelsen anmeldte medlemmer af Novozymes' direktion (sammen benævnt "direktionen" og enkeltvis et "direktionsmedlem"). Politikken er udarbejdet i henhold til selskabslovens §§ 139 og 139a og erstatter de nuværende overordnede retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen i Novozymes A/S.

Politikken skal fremlægges til godkendelse på generalforsamlingen i 2020. Vederlagspolitikken vil herefter blive forelagt generalforsamlingen til fornyet godkendelse hvert fjerde år eller tidligere, hvis der foreslås væsentlige ændringer af politikken.

Aftaler om vederlag indgået før vedtagelsen af denne politik kan fortsætte på de aftalte vilkår.

Vederlagspolitik for direktionen

Novozyymes' vederlagspolitik for direktionen er udarbejdet med henblik på at give mulighed for en enkel, præstationsbaseret aflønningspakke, der understøtter bæredygtig værdiskabelse for aktionæerne. Komponenterne er struktureret, således at de sikrer et stærkt sammenfald mellem direktionens og aktionærernes interesser, herunder fokus på levering på Novozymes' væsentlige strategiske målsætninger.

Hvordan direktionens aflønning fastsættes

Novozyymes har et tostrengt ledelsessystem, hvor bestyrelsen varetager den overordnede og strategiske ledelse af aktiviteterne i Novozymes og Novozymes' datterselskaber (sammen benævnt "koncernen"), og hvor ansvaret for den daglige ledelse i Novozymes og koncernen ligger hos direktionen. Bestyrelsen træffer beslutning om ansættelse og afskedigelse af direktionsmedlemmer, herunder om deres aflønning inden for denne politiks rammer.

I henhold til Novozymes' vedtægter og selskabsloven består bestyrelsen af et antal generalforsamlingsvalgte medlemmer og et antal medarbejdervalgte medlemmer. Bestyrelsen har oprettet en nominerings- og vederlagskomité, der består af bestyrelsesmedlemmer, og som har ansvaret for tilsyn med nominering og aflønning af bestyrelsen og direktionen. Flertallet af medlemmerne skal anses for at være uafhængige i henhold til de danske anbefalinger for god selskabsledelse. Alle medlemmer skal have de relevante kvalifikationer og kompetencer. Direktionsmedlemmer kan ikke være medlem af nominerings- og vederlagskomitéen.

Nominerings- og vederlagskomitéen har ansvaret for at rådgive bestyrelsen vedrørende aflønning af bestyrelsesmedlemmer, bestyrelseskomitémedlemmer og direktionsmedlemmer.

Nominerings- og vederlagskomitéen mødes efter behov, dog mindst to gange årligt. Emner, der behandles på møderne, omfatter både faste emner, der gennemgås på hvert møde i henhold til komitéens årshjul, og andre punkter, der fastlægges til behandling i årets løb. Dette omfatter f.eks. gennemgang af strukturen og niveauet for direktionsaflønning, reguleringer af fast aflønning, resultater af årets variable aflønning og tildeling af kort- og langsigtede incitamentsprogrammer, herunder gennemgang af de relevante præstationsmål. Nominerings- og vederlagskomitéens vedtægter kan ses på Novozymes' hjemmeside, www.novozymes.com.

Komitéen modtager assistance fra chefen for People & Organization, den juridiske chef, den administrerende

direktør og andre efter behov. Der indhentes desuden assistance fra eksterne rådgivere, når dette er relevant.

Hvordan vederlagspolitikken understøtter forretningsstrategien, de langsigtede interesser og bæredygtighed

Novozymes søger at generere økonomisk, miljømæssig og social værdi. Dette er den tredobbelte bundlinjetilgang, der altid er blevet anvendt, og som ligger dybt i selskabets formål, strategi og langsigtede mål. Den tredobbelte bundlinjetilgang sikrer, at forretningsbeslutningerne er afvejet i forhold til økonomiske, miljømæssige og sociale hensyn, idet alle interessenternes interesser altid tages i betragtning.

For at levere på disse mål søger selskabet at tiltrække direktionsmedlemmer med bred og global ledelseserfaring, stærke eksekveringsevner og evnen til at levere på selskabets langsigtede fokus og strategi.

Vederlagspolitikken er udarbejdet på baggrund heraf med størstedelen af aflønningen som risikobaseret i form af kort- og langsigtede incitamenter og med størstedelen af den variable aflønning vægtet mod det langsigtede i overensstemmelse med selskabets strategiske fokus og afspejlende, at investeringerne i forretningen er langsigtede.

De kort- og langsigtede incitamentsprogrammer er udformet med henblik på at udgøre incitamenter til at præstere i forhold til udvalgte finansielle og driftsmæssige resultatomål (KPI'er) samt personlige mål, der er direkte forbundet til Novozymes' forretningsstrategi, og med henblik på at udgøre incitamenter til langsigtet værdiskabelse og til at sikre overensstemmelse med aktionærernes, kundernes og andre interessenters langsigtede interesser.

Der tilbydes en fast aflønning i form af en basisløn, pension og personalegoder for at tiltrække og fastholde direktionsmedlemmer med den nødvendige erfaring og kvalitet til at levere på selskabets strategi, således at markedsværdien af et direktionsmedlems rolle, kompetencer, ansvar, præstationer og erfaring anerkendes. Nedenfor er anført nærmere detaljer om disse elementer i aflønningen, og hvordan præstationerne vurderes.

Aflønningskomponenterne

Den samlede aflønning til direktionsmedlemmerne omfatter:

1. En basisløn plus pension, firmabil og visse andre personalegoder
2. Et kortsigtet incitamentsprogram (kontant bonus) – STIP
3. Et langsigtet incitamentsprogram (aktiebaseret program) – LTIP

Komponenter	Beskrivelse	Den relative og normale størrelse og maksimum	Forbindelse til præstation og strategi
Basisløn	Basislønnen fastsættes på baggrund af den enkeltes rolle, ansvar og erfaring. Lønnen tages op til vurdering hvert år. Basislønnen er et fast pengebeløb, der generelt betales månedligt ved bankoverførsel.	Der er ingen maksimumgrænse, men lønningerne fastsættes i overensstemmelse med niveauet i tilsvarende danske og europæiske virksomheder og under hensyntagen til den enkeltes kompetencer, erfaring og præstationer.	Der betales en konkurrencedygtig basisløn for at tiltrække og fastholde erfarne direktionsmedlemmer af høj kvalitet og for at sikre passende aflønning i forhold til deres vigtige rolle i Novozymes. Dette er nødvendigt for at understøtte rekruttering og fastholdelse af direktionsmedlemmer af den kaliber, der kræves til implementering af Novozymes' strategi. Forhøjelser af basislønnen vil normalt være på linje med lønforhøjelserne til andre medarbejdere i Novozymes. Lønforhøjelser i Danmark, hvor direktionen er placeret, er særlig relevante, da de afspejler de lokale økonomiske forhold. Forhøjelserne kan overstige dette niveau eller gives oftere i visse tilfælde, som f.eks.: 1) Hvor der efter nominerings- og vederlagskomitéens opfattelse er en væsentlig ændring i et direktionsmedlems ansvarsområde eller rolle 2) Hvor et nyt direktionsmedlem er blevet ansat med en basisløn, der ligger under det typiske markedsniveau for dennes rolle, og direktionsmedlemmet er blevet etableret i rollen 3) Hvor det vurderes at være nødvendigt at afspejle væsentlige ændringer i markedspraksis 4) Hvor der efter nominerings- og vederlagskomitéens vurdering er behov for at fastholde et direktionsmedlem i forhold til et konkurrerende tilbud fra en anden potentiel arbejdsgiver.

Personalegoder	Direktionsmedlemmer kan få stillet en række arbejdsrelaterede personalegoder til rådighed, herunder firmabil, brændstof/el, fri internet, fri telefon, relevante forsikringer, uddannelse, relevante medieabonnementer, udarbejdelse af personlig selvangivelse og andre personalegoder i forhold til deres stilling. I en overgangsperiode kan direktionsmedlemmer, hvor dette er relevant, modtage udstationerings-/dobbelthusførelsestilskud og kompensation for transport, bolig, flytning, rådgivning og sundhedsforsikring for direktionsmedlemmet og dennes familie. Der kan ydes tilskud til skolepenge, der dog ikke begrænses til overgangsperioden.	Goderne kan ikke overstige 10% af den samlede aflønning under forudsætning af fuld tildeling. Omfanget og niveauet for de individuelle goder fastsættes på linje med niveauet i tilsvarende danske og europæiske virksomheder.	Sikrer et konkurrencedygtigt niveau for goderne for at tiltrække og fastholde erfarne direktionsmedlemmer af høj kvalitet. Niveauet for goderne vil ikke blive fastsat med henblik på at fremme præstationen, da dette primært skal ske gennem den variable aflønning.
Pension	Direktionen deltager i en bidragsbaseret pensionsordning, hvor selskabet yder et fast bidrag til direktionsmedlemmets pensionsordning, og hvor pensionsydelse er baseret på beløb, der indbetales på disse konti gennem arbejdsgiverens (og eventuelt direktionsmedlemmets) bidrag plus afkast på kontoens indestående.	Arbejdsgiverbidrag på op til 11% af basislønningen.	Sikrer et konkurrencedygtigt niveau for ydelser efter ansættelse for at tiltrække og fastholde erfarne direktionsmedlemmer af høj kvalitet.

Kortsigtet incitaments-program (STIP)	En årlig kontant bonus, hvis størrelse afhænger af opfyldelsesgraden af de finansielle mål fastsat af bestyrelsen samt individuelle mål, der tidligere er aftalt med nominerings- og vederlagskomitéen. STIP udgør et variabelt pengebeløb inden for det fastsatte maksimumbeløb og betales generelt årligt ved bankoverførsel.	Den årlige kontante bonus kan ikke overstige en maksimal STIP-grænse på ni en halv (9,5) måneders basisløn. Udbetaling ved målopfyldeelse er normalt 65% af den maksimale STIP-grænse. STIP er ikke pensionsberettiget.	Formålet med STIP er at sikre overensstemmelse mellem løn og præstation ved at give incitament til at nå årlige stramme kortsigtede finansielle, strategiske og driftsmæssige mål, der fastsættes for at understøtte Novozymes' årlige forretningsstrategi og løbende værdiskabelse for aktionærerne. STIP fremmer og fokuserer direktionsmedlemmets indsats for at levere på Novozymes' strategiske prioriteringer for det pågældende regnskabsår og belønner direktionsmedlemmet for at nå udfordrende mål. Præstationsmålene for de enkelte år vælges på grundlag af, at de forventes at have en væsentlig indvirkning på Novozymes' succes.
--	---	--	--

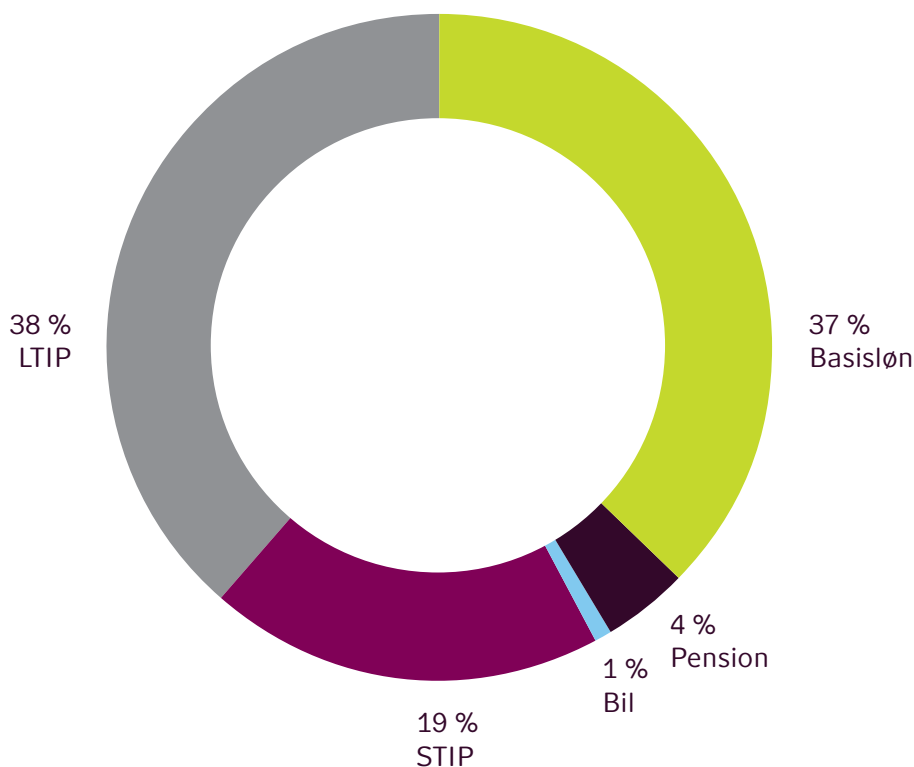
Langsigtet incitaments-program (LTIP)	Årlig tildeling af aktier og/eller aktieoptioner til markedsværdi, der sikrer væsentligt sammenfald mellem direktionsmedlemmernes og aktionærernes interesser. Aktietildelingerne modner efter tre år, og aktieoptionerne modner efter fire år betinget af opnåelse af krævende præstationsmål, der er bundet til Novozymes' forretningsstrategi, langsigtede mål og bæredygtighed. LTIP kan bestå af aktier og/eller aktieoptioner. Blandingen mellem aktier og aktieoptioner fastsættes af bestyrelsen, og LTIP kan være baseret udelukkende på aktier, udelukkende på aktieoptioner eller en blanding heraf. Hvis bestyrelsen finder det hensigtsmæssigt af administrative eller andre relevante grunde, kan det aktiebaserede incitamentsprogram helt eller delvist erstattes af et tilsvarende kontantbaseret langsigtet incitamentsprogram ("fantomaktier"), forudsat at de øvrige vilkår og betingelser i denne politik finder tilsvarende anvendelse med de nødvendige ændringer.	Årlige LTIP-tildelinger på op til maksimalt nitten (19) måneders basisløn (værdi ved betinget tildeling), idet den endelige frigivelse er afhængig af, i hvilket omfang præstationskriterierne er nået. Udbetaling ved målopfyldelse er normalt 65% af maksimal LTIP. Desuden kan tildelingerne reduceres hvis den indre værdi ved endelig tildeling overstiger to gange (2x) værdien ved den betingede tildeling. LTIP er ikke pensionsberettiget.	Formålet med LTIP er at sikre overensstemmelse mellem aflønning og præstationer med vægt på den langsigtede værdiskabelse for aktionærerne. Dette opnås ved at fokusere direktionsmedlemmets indsats på at opnå bæredygtig langsigtet værdiskabelse, herunder gennem behørig styring af de forretningsmæssige risici. LTIP fremmer også fastholdelse gennem langsigtet aktieeksponering for direktionsmedlemmerne i den treårige præstationsperiode og den fireårige modningsperiode for aktieoptioner. Den sikrer overensstemmelse mellem direktionsmedlemmernes og aktionærernes langsigtede interesser.
--	--	--	---

I tillæg til ovenstående kan Novozymes betale omkostningerne ved eller kompensere for udgifter til social sikring og sociale sikringsbidrag samt for skatter pålagt af udenlandske myndigheder.

Herudover kan bestyrelsen i individuelle tilfælde, efter bestyrelsens vurdering, til rekrutterings- eller fastholdelsesformål, beslutte at tildele en éngangsbonus eller anden ekstraordinær incitamentsaflønning, så som en tiltrædelsesbonus, relokationsbetaling, 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 et direktionsmedlem kan på aftaletidspunktet ikke overstige et beløb svarende til 100 % af direktionsmedlemmets samlede årlige vederlag under forudsætning af fuld tildeling.

Nedenstående oversigt illustrerer det tilsigtede relative forhold mellem aflønningskomponenterne ved målopfyldelse, når vederlagspolitikken er fuldt implementeret under forudsætning af en mekanistisk anvendelse af principperne uden tilladte justeringer og ekstraordinær incitamentsaflønning på ad hoc-basis i forbindelse med rekruttering eller fastholdelse.

Samlet aflønning ved målopfyldelse



En væsentlig del af pakken er baseret på præstationsaflønning og især langsigtet værdiskabelse afstemt med Novozymes' forretningsstrategi.

Hvordan vurderes præstationerne

Bestyrelsen fastsætter hvert år præstationsmål for de variable aflønningsordninger på grundlag af anbefaling fra nominerings- og vederlagskomitéen som en del af hver nye tildelingscyklus. De anvendte præstationsmål kan variere fra år til år for at afspejle de strategiske prioriteringer. Præstationsmålene, der konkret anvendes for hvert incitamentsprogram, beskrives i generelle vendinger i Novozymes' vederlagsrapport.

Præstationsmålene vælges på en sådan måde, at de er i overensstemmelse med de overordnede forretningsmæssige strategimål. Novozymes' primære forretningsmål er at skabe værdi på en bæredygtig måde. Præstationsmålene skal fokusere ledelsen på at levere på en kombination af 1) mål for omsætningsvækst, 2) mål for pengestrømme, regnskabsmæssigt resultat og/eller Economic Profit, 3) vedrørende LTIP desuden opnåelse af en række specifikke bæredygtighedsmål og 4) vedrørende STIP desuden opnåelse af en række specifikke individuelle mål for hvert enkelt direktionsmedlem. De mål, der vælges for incitamentene, vil belønne opfyldelse af disse formål med særskilte mål for hver enkelt af de kortsigtede og langsigtede incitamentsprogrammer.

Størstedelen af både de årlige bonusbetalinger (STIP) og de langsigtede incitamentstildelinger (LTIP) baseres på finansielle præstationsmål. Bestyrelsen fastsætter præstationsmålene for incitamentsprogrammerne under hensyntagen til de interne budgetter, forretningsmæssige prioriteringer og eksterne forventninger, således at målene er tilstrækkeligt udfordrende. Gode præstationer vil føre til udbetaling i overensstemmelse med niveauet for målopfyldelse (65% af maksimum), mens maksimal udbetaling kun opnås ved ekstraordinære præstationer. Målene fastsættes typisk i forbindelse med gennemgang af forretningsplanen for året, efter at bestyrelsen har foretaget en grundig gennemgang af planen. Niveauet op til maksimum udbetaling fastsættes derefter normalt ud fra en glidende skala på grundlag af relevante kommercielle faktorer. Der gives kun standard tildeling for levering af præstationer på det fastsatte niveau for målopfyldelse, hvorimod tildeling ved maksimum kræver væsentlig overpræstation i forhold til forretningsplanen.

I hvilken grad de individuelle præstationsmål er opfyldt, og dermed hvor stort et vederlag der skal udbetales til det enkelte direktionsmedlem, afgøres i hvert enkelt tilfælde af bestyrelsen efter indstilling fra nominerings- og vederlagskomitéen.

For det langsigtede incitamentsprogram (LTIP) konverteres det samlede kontante beløb til B-aktier og/eller B-aktieoptioner i Novozymes A/S til markedskurs, når den betingede tildeling til et direktionsmedlem er godkendt af bestyrelsen. Værdien af de betinget tildelte aktieoptioner og/eller aktier beregnes i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS), hvor de betinget tildelte aktieoptioner beregnes ved anvendelse af Black & Scholes metoden ("Værdi"). Markedskursen for aktierne beregnes som den gennemsnitlige handelskurs for Novozymes A/S' B-aktier på Nasdaq Copenhagen de første fem handelsdage efter offentliggørelse af regnskabsresultatet for året før begyndelsesåret for en given LTIP-periode, dvs. i det åbne handelsvindue umiddelbart efter bestyrelsens godkendelse af LTIP-programmet. Udnyttelseskursen for de betinget tildelte aktieoptioner fastsættes på tidspunktet for den betingede tildeling. Udnyttelseskursen for aktieoptionerne fastsættes som den gennemsnitlige lukkekurs for selskabets aktier på Nasdaq Copenhagen A/S de første fem handelsdage efter offentliggørelse af årsrapporten for regnskabsåret inden første modningsår.

Aktier betinget tildelt et direktionsmedlem for et givent år vil være låst i tre år, før de overdrages til direktionssmedlemmet. Hvis direktionssmedlemmet fratræder i løbet af modningsperioden, vil de betinget tildelte aktier være tabt og bortfalde, medmindre nominerings- og vederlagskomitéen træffer anden beslutning. I modningsperioden vil markedsværdien af de aktier, der er betinget tildelt direktionssmedlemmet, ændre sig afhængig af udviklingen i kursen på Novozymes' B-aktier, således at der er overensstemmelse mellem direktionssmedlemets og aktionærernes interesser. Der betales ikke udbytte af betinget tildelte aktier i modningsperioden, og de betinget tildelte aktier administreres som en del af Novozymes' beholdning af egne aktier.

I et aktieoptionsprogram (helt eller fuldt baseret herpå) kan aktieoptionerne udnyttes mellem fire og ni år efter den betingede tildeling. Hvis direktionssmedlemmet fratræder i løbet af modningsperioden, vil de umodnede aktieoptioner være tabt og bortfalde, medmindre nominerings- og vederlagskomitéen træffer anden beslutning.

For at sikre, at den aktiebaserede del af den samlede aflønning ikke når utilsigtede niveauer, kan bestyrelsen reducere omfanget af en LTIP, således at Indre Værdi (som defineret nedenfor), når programmet udløber, ikke overstiger Værdien forudsat fuld tildeling, på tidspunktet for den betingede tildeling plus 100%. Et aktieoptions- eller aktieprogram betragtes som afsluttet i forhold til præstationsmål, når bestyrelsen godkender regnskabet for det sidste år i programmets treårige præstationsperiode.

Indre Værdi for en komponent i et aktieoptionsprogram beregnes som forskellen mellem gennemsnittet af slutkurserne for selskabets aktier på Nasdaq Copenhagen A/S de sidste fem handelsdage før godkendelsen af den seneste årsrapport og udnyttelseskurserne ganget med antal tildelte aktieoptioner, mens Indre Værdi for et aktieprogram beregnes som gennemsnittet af slutkurserne for selskabets aktier på Nasdaq Copenhagen A/S de sidste fem handelsdage før godkendelsen af den seneste årsrapport ganget med antal tildelte aktier ("Indre Værdi").

Aktieoptioner kan kun udnyttes inden for de handelsvinduer, der er fastlagt i Novozymes' til enhver tid gældende interne regler for handel med Novozymes' noterede aktier eller i overensstemmelse med eventuelle undtagelser, der måtte være gældende i henhold til disse regler. Hvis de til enhver tid gældende regler for handel med værdipapirer, regler for udstedere og/eller de interne regler for handel med selskabets aktier måtte forhindre udnyttelse af aktieoptioner i den angivne periode, udsættes udnyttelsesperioden ved bestyrelsesbeslutning, således at udnyttelsen af aktieoptionerne kan ske i henhold til de gældende regler for handel med værdipapirer.

Skønsmæssige beføjelser og mulighed for at kræve variabel aflønning tilbagebetalt

Nominerings- og vederlagskomitéen vil administrere incitamentsprogrammerne i henhold til reglerne for de respektive programmer og de deri gældende muligheder for at udøve skønsmæssige beføjelser. Dette omfatter bemyndigelse til skønsmæssigt at ændre udbetaling af årsbonus eller niveauet for endelig tildeling af et langsigtet incitamentsprogram, hvis bestyrelsen afgør, at exceptionelle forhold gør sig gældende, sådan at det aftalte og faktiske niveau for målopfyldelse ikke afspejler de økonomiske eller individuelle resultater. Programreglerne indeholder også bemyndigelse til komitéen til at tilbageholde eller tilbagetage variabel aflønning, hvis udbetalingen er baseret på fejlagtigt angivne resultater, en fejl i beregningen eller grov pligtforsømmelse. Disse mekanismer er etableret for at begrænse risikoen for at betale for svigtende præstationer eller forsømmelse.

Krav til aktiebesiddelse

For at sikre større overensstemmelse mellem et direktionsmedlems og aktionærernes interesse i Novozymes skal direktionsmedlemmet (gennem køb, tildeling eller udnyttelse) for egen regning besidde B-aktier i Novozymes svarende i alt til direktionsmedlemmets årlige basisløn ekskl. pension på det pågældende tidspunkt. Aktiebesiddelsen skal opbygges i løbet af en af bestyrelsen fastsat periode på op til fem år, ved at det kræves, at direktionsmedlemmet beholder mindst 50% af de modnede aktier og aktier svarende til 50% af værdien af udnyttede optioner fra LTIP underlagt denne vederlagspolitik – efter skat – indtil direktionsmedlemmet når den fastsatte grænse. Direktionsmedlemmet skal herefter fastholde denne samlede aktiebesiddelse under hele resten af sin ansættelse, indtil vedkommende fritages for sin arbejdsforpligtelse over for Novozymes. Aktieposten vurderes ved udgangen af hvert kalenderår ved anvendelse af 1) gældende basisløn, 2) aktiebesiddelse ved kalenderårets udgang og 3) den gennemsnitlige aktiekurs i kalenderåret.

Ved beregningen af aktiebesiddelsen medtages kun 100% ejede og frie aktier. Aktierne kan være modnede LTIP-aktier/aktier fra udnyttede optioner, eller aktier direktionsmedlemmet på anden måde har købt (eller som ejes af direktionsmedlemmets ægtefælle og/eller børn, der forsørges af direktionsmedlemmet). Dette omfatter også aktier i en pensionsordning, hvor direktionsmedlemmet kontrollerer eller styrer de specifikke investeringer.

Tilpasning til medarbejderlønninger

Nominerings- og vederlagskomitéen giver bestyrelsen råd og anbefalinger vedrørende vederlagspolitikken for direktionen. Nominerings- og aflønningskomitéen briefes om og tager hensyn til gældende markedsforhold, konkurrencesituationen samt de relative løn- og ansættelsesforhold for alle ansatte i Novozymes. Komiteen tager årlige stigninger i basislønnen for alle ansatte i Novozymes i betragtning, når der tages stilling til en eventuel ændring af direktionens basisløn. Lønforhøjelser i Danmark, hvor direktionen er placeret, er særligt relevante, da de afspejler de lokale økonomiske forhold.

De præstationsmål, der anvendes til at fastsætte resultaterne for den variable aflønning for direktionen og alle andre medarbejdere, er koblet til levering på selskabets strategi samt adfærd, der er i overensstemmelse med selskabets værdier.

Det er bestyrelsen, der kommer med anbefalinger til Novozymes' vederlagspolitik, herunder om ændringer

dertil, samt endeligt beslutter ændringer af direktionens aflønning. Da bestyrelsen omfatter medarbejder-valgte bestyrelsesmedlemmer, giver dette mulighed for diskussion af medarbejderrepræsentanternes synspunkter vedrørende direktionens aflønning i forbindelse med disse anbefalinger og beslutninger.

Som en del af bestyrelsens forpligtelse til at overholde principperne for god selskabsledelse vurderer nominerings- og vederlagskomitéen også synspunkter blandt aktionærerne og i samfundet generelt, når vederlagspolitikken for direktionen fastlægges. Bestyrelsen er forpligtet til at interagere og kommunikere med aktionærerne regelmæssigt, og da aktionærerne er spredt over hele verden, er selskabet proaktiv i interaktionen med institutionelle aktionærer og organisationer, der repræsenterer investorer, i forhold til vedrørende aflønning og god selskabsledelse. Tilbagemeldinger fra aktionærer og investorer deles med og anvendes som input for beslutningstagning i bestyrelsen og nominerings- og vederlagskomitéen i forhold til selskabets vederlagspolitik og dennes anvendelse. Komitéen vurderer, at denne tilgang er en robust måde at sikre, at bestyrelsesmedlemmerne har en god forståelse af aktionærernes holdninger, og at de kan formulere en hensigtsmæssig politik og tage hensigtsmæssige beslutninger. Aktionærerne opfordres til altid at give deres holdninger til kende til nominerings- og vederlagskomitéen ved at kontakte Investor Relations direkte (kontaktoplysninger findes på hjemmesiden www.novozymes.com).

Direktørkontrakter, opsigelsesvarsler og betalinger i forbindelse med fratræden

Medlemmerne af direktionen har ansættelseskontrakter med standardbetingelser for direktionsmedlemmer i danske børsnoterede selskaber. Generelt må opsigelsesvarslet fra Novozymes til direktionsmedlemmer ikke overstige 12 måneder, og opsigelsesvarslet fra direktionsmedlemmer til Novozymes må ikke overstige 6 måneder.

Siden 2016 indeholder alle direktørkontrakter med nye direktionsmedlemmer bestemmelser om, at når et direktionsmedlem opsiges af selskabet uden pligtforsømmelse fra direktionsmedlemmets side, har direktionsmedlemmet et opsigelsesvarsel på 12 måneder og derefter ret til fratrædelsesgodtgørelse op til 12 måneders basisløn plus pension. Kontrakter indgået før 2016, herunder opdaterede versioner af disse, kan indeholde en opsigelsesklausul, der fastlægger, at hvis et direktionsmedlem opsiges af selskabet uden pligtforsømmelse fra direktionsmedlemmets side, har denne ret til et opsigelsesvarsel på 12 måneder og derefter ret til fratrædelsesgodtgørelse op til 24 måneders basisløn plus pension.

Direktørkontrakter kan indeholde konkurrenceklausuler gældende for en periode efter fratræden, forudsat at kontrakten er opsagt af direktionsmedlemmet uden væsentlig misligholdelse fra selskabets side. Som kompensation for konkurrenceklausulen for den periode, denne er i kraft, kan Novozymes betale direktionsmedlemmet et beløb på højst den seneste årlige aflønning ekskl. incitamentsaflønning i henhold til det langsigtede incitamentsprogram (LTIP).

Anvendelse af det langsigtede incitamentsprogram (LTIP) afgøres på grundlag af programmets regler. Normalt bortfalder eventuelle udestående eller umodnede tildelinger ved opsigelse fra direktionsmedlemmets side. Dog kan der i henhold til programreglerne anvendes 'good leaver'-status under visse omstændigheder som for eksempel død, invaliditet, gensidigt aftalt pensionering eller andre omstændigheder efter bestyrelsens skøn. Under disse omstændigheder kan en deltagers tildelinger fortsætte med at modne som fastsat af bestyrelsen.

Ændring og afvikling af incitamentsprogrammer

Bestyrelsen kan ændre eller afvikle aflønningspakken i tilfælde af opsigelse fra eller af et direktionsmedlem, hel eller delvis virksomhedsovertagelse, væsentlige akquisitioner, væsentlige frasal, spaltning, fusion, ændringer i kapitalstrukturen, visse udbyttebetalinger eller andre væsentlige begivenheder (for eksempel aftale et tidligere udbetalingstidspunkt).

Afvigelser fra vederlagspolitikken

Ud over ovenstående kan bestyrelsen i tilfælde af ekstraordinære omstændigheder, hvor det anses for nødvendigt for at varetage Novozymes' langsigtede interesser, efter bestyrelsens skøn, med henblik på rekruttering eller fastholdelse, beslutte at tildele ekstraordinære goder og/eller særlige fratrædelsesbetingelser.

Vederlagspolitik for bestyrelsen

Bestyrelsen vurderer regelmæssigt de honorarer, der betales til bestyrelsen, ud fra indstillinger fra nominerings- og vederlagskomitéen. I indstillingerne lader nominerings- og vederlagskomitéen sig vejlede af relevante benchmarks, herunder benchmarks for tilsvarende virksomheder i Danmark og resten af Europa. Det faktiske vederlag til bestyrelsen for det foregående kalenderår samt honorarniveauet for indenværende kalenderår godkendes på generalforsamlingen hvert år.

Vederlag til bestyrelsen omfatter et fast basishonorar og er som sådan ikke incitamentsbaseret. Herved sikres, at bestyrelsen varetager selskabets langsigtede interesser uden at skele til, hvad dette måtte betyde for værdien af et incitamentsbaseret vederlag.

Bestyrelsens honorar fastsættes på et markedskonformt niveau og afspejler de kompetencer og den indsats, der kræves af rollen i lyset af koncernens 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 revisionskomitéen og formanden for nominerings- og vederlagskomitéen modtager desuden hver et tillæg på én gang det faste basishonorar, og medlemmerne af revisionskomitéen og nominerings- og vederlagskomitéen modtager desuden hver et tillæg på 50% af det faste basishonorar. Dog modtager formanden og næstformanden ikke noget tillæg, hvis de bliver valgt til nominerings- og vederlagskomitéen.

Bestyrelsen kan beslutte at tildele enkelte bestyrelsesmedlemmer (herunder formanden og næstformanden for bestyrelsen) et tillæg for ekstraordinært bestyrelsesarbejde i Novozymes, der med rimelighed kan anses for at ligge uden for omfanget af almindeligt bestyrelsesarbejde i Novozymes og arbejdet i de nuværende bestyrelseskomitéer, eller for arbejde i nye bestyrelseskomitéer, der etableres af og som besluttet af bestyrelsen. I hvert af disse tilfælde fastsætter bestyrelsen et fast honorar for arbejde udført i forbindelse med disse opgaver op til et maksimalt beløb på et halvt ekstra bestyrelseshonorar pr. medlem pr. år (eller et ekstra helt basishonorar for at være formand for eventuelle nye komitéer eller grupper). Det faste honorar offentliggøres i årsrapporten og fremlægges til godkendelse på den efterfølgende generalforsamling.

Udgifter til rejser og ophold samt andre rimelige udgifter m.v. i tilknytning til bestyrelsesarbejde og/eller -møder, herunder udgifter til relevant uddannelse, godtgøres efter regning.

Selskabet betaler lovpligtige bidrag til social sikring og lignende skatter og afgifter, der måtte påhvile selskabet i henhold til gældende lov i tilknytning til et bestyrelsesmedlems hverv som medlem af selskabets bestyrelse.

Interessekonflikter

Bestyrelsen skal godkende eventuelle aftaler indgået mellem et bestyrelsesmedlem eller direktionsmedlem og Novozymes eller et af dets datterselskaber samt eventuelle aftaler indgået mellem Novozymes eller dets

datterselskaber og tredjemand, hvor bestyrelses- eller direktionsmedlemmet anses for at have en interesse, som kan stride mod Novozymes' eller datterselskabernes interesser.

Et bestyrelses- eller direktionsmedlem har ikke ret til at være til stede under behandling i bestyrelsen eller nominerings- og vederlagskomitéen af konflikter, hvor det pågældende bestyrelses- eller direktionsmedlem og Novozymes eller dets datterselskaber er modparter, og ligeledes ikke under behandling af andre væsentlige forhold, hvor bestyrelses- eller direktionsmedlemmet efter de øvrige bestyrelsesmedlemmers eller komitémedlemmers mening vurderes at have interesser, der kan stride mod Novozymes' interesser.

Bestyrelsen og nominerings- og vederlagskomitéen indhenter ikke rådgivning fra de samme eksterne rådgivere som direktionen i forhold vedrørende aflønning.

Offentliggørelse af vederlagspolitikken

Vederlagspolitikken vil umiddelbart efter godkendelse blive offentliggjort på selskabets hjemmeside (www.novozymes.com) sammen med dato for og afstemningsresultatet fra generalforsamlingen.