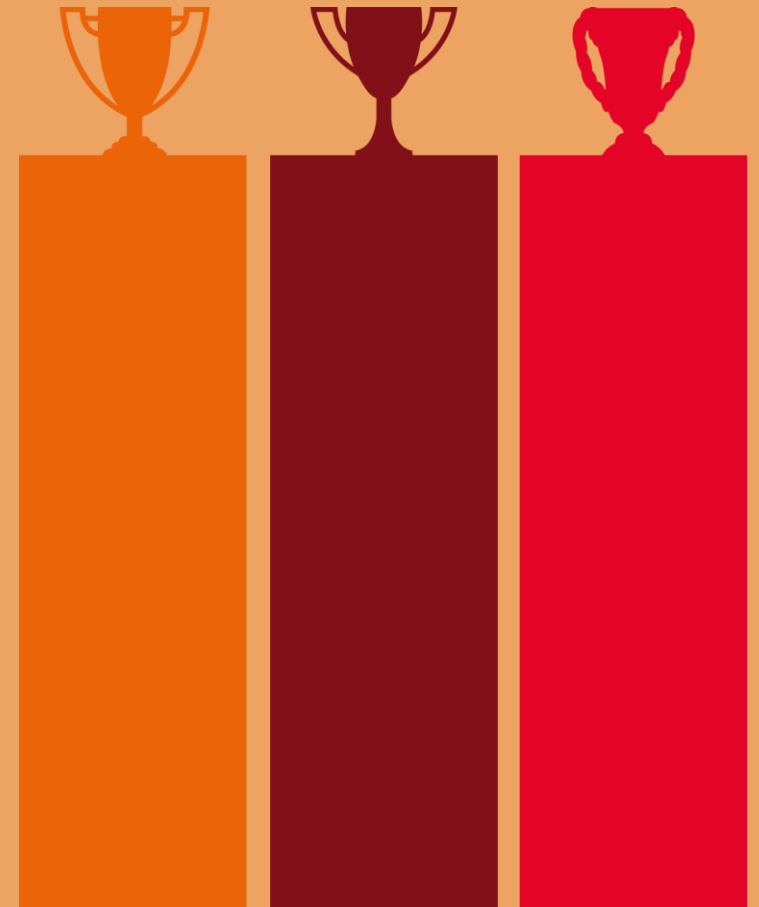


Prisoverrækkelser af C20+ Regnskabspriserne





***Dommerkomiteen
uddeler en pris for:***

C20+ Regnskabspriserne 2017

- Den bedste årsrapport for en C20-virksomhed
- Den bedste årsrapport for en unoteret virksomhed

Prisvinderne vurderes på tværs af tre udvalgte temaer

Tema 1 ***"Året der gik"***: Virksomhedens performance og opfølgning på udmeldte forventninger.

Tema 2 ***"Det fremadrettede"***: Virksomhedens strategiske målsætninger samt risici (drift og finansielle).

Tema 3 ***"Det dynamiske"***: Forbedring af informationsværdien af årsrapporten.

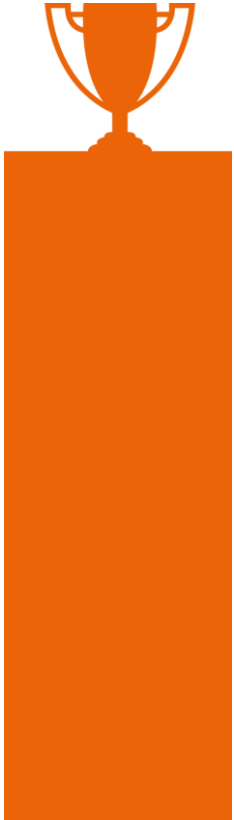
Herudover uddeler dommerkomitéen en særpris.



Vinder af C20 Regnskabsprisen 2017

C20 Regnskabsprisen 2017

Prisvinder for bedste årsrapport for en C20-virksomhed



- Stærk præsentation af årets finansielle performance og opfølgning på udmeldte forventninger
- God afveksling mellem verbal og grafisk information
- Rigtig god hoved- og nøgletaloversigt inkl. KPI'er og nøgletal tilpasset virksomheden
- Godt indblik i markedssituationen og udviklingen i teknologi samt den fremtidige markedssituation
- Konkret strategiafsnit med mål på både kort og længere sigt med sammenhæng til segmenterne
- Gode segmentbeskrivelser med sammenhæng til noterne og samtidig specifikation af flere noter på segmenter
- Læsevenlig og gennemarbejdet årsrapport med en meget høj informationsværdi

Vinder af C20 Regnskabsprisen 2017

Bedste årsrapport for en C20-virksomhed



Opfølgning på forventninger til 2016	Guidance 4. feb 2016	Guidance 27. apr, 4. aug & 8. nov 2016	Guidance 9. dec 2016	2016 realiseret	
EBITDA, inkl. Oil & Gas	20-23	Uændret	24-25	25,6	✓
EBITDA (fortsættende aktiviteter)	-	-	-	19,1	
Wind Power	Væsentligt højere (>6,2)	10-12	10-12 (høje ende)	11,9	✓
Bioenergy & Thermal Power	Lavere (<0,3)	Uændret	Uændret	0,1	✓
Distribution & Customer Solutions	Væsentligt højere (>2,2)	Uændret	Uændret	7,1	✓
EBITDA (ophørende aktiviteter, Oil & Gas)	Væsentligt lavere (<9,8)	Uændret	Uændret	6,5	✓
Bruttoinvesteringer, inkl. Oil & Gas	20-23	18-21	18-21 (lave ende)	18,4	✓
Bruttoinvesteringer (fortsættende aktiviteter)	-	-	-	15,0	
Bruttoinvesteringer (ophørende aktiviteter)	-	-	-	3,4	

Forventninger til 2017 (mia. kr.)	2017 Guidance	2016 Realiseret
EBITDA (fortsættende aktiviteter)	15-17	19,1
Wind Power	Højere	11,9
Bioenergy & Thermal Power	Højere	0,1
Distribution & Customer Solutions	Væsentligt lavere	7,1
Bruttoinvesteringer	18-20	15,0

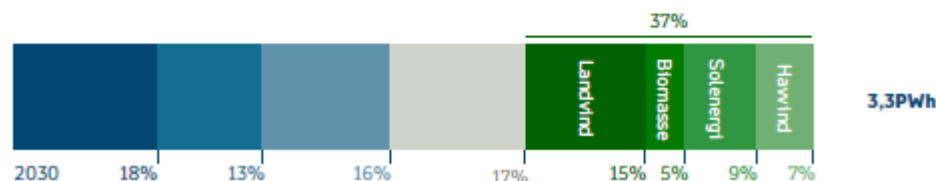
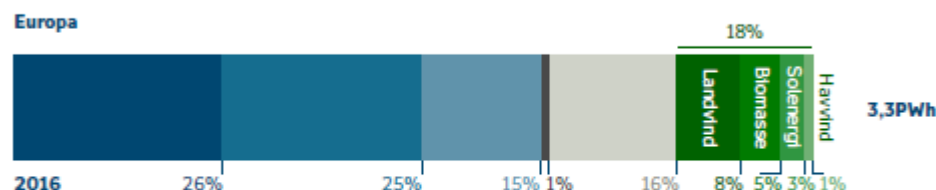
Vinder af C20 Regnskabsprisen 2017

Bedste årsrapport for en C20-virksomhed

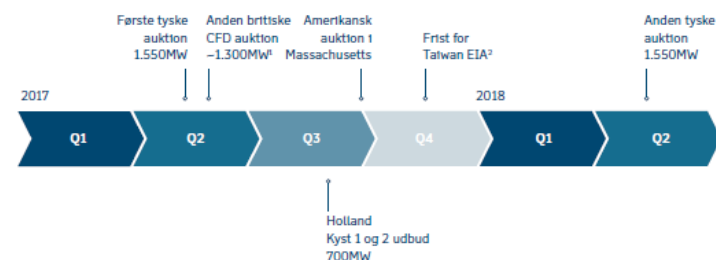


Andel elproduktion fra ny vedvarende energi

Atomkraft Kul Gas Olie Vandkraft Ny vedvarende energi



Auktioner/udbud over de kommende 18 måneder



¹ I 2016 annoncerede den britiske regering CFD-auktioner på op til GBP 730 mio. for op til 4GW havvind, som vil blive afholdt ad tre omgange inden 2020. Den præcise kapacitet til fordeling i hver runde kendes endnu ikke.

² Environmental Impact Assessment

Strategiske mål

Vi følger fremdriften i vores strategi ved hjælp af 11 strategiske mål inddelt i fire temaer:

- Vi skaber værdi for vores aktionærer i form af et attraktivt afkast af den investerede kapital.
- Vi tager hånd om samfundets energifordringer ved at udvikle grønne uafhængige og økonomisk bæredygtige energisystemer.
- Vi arbejder konstant for at opfylde vores kunders energibehov ved at levere innovative og effektive energiløsninger gennem vores distributions- og salgsaktiviteter, mens vi i Danmark har Europas mest pålidelige elforsyning.
- Vi går aldrig på kompromis med vores medarbejders sikkerhed, og holder et konstant fokus på at være en god og sikker arbejdsplads med engagerede, motiverede og tilfede medarbejdere igennem kontinuerlig træning og udvikling.

* Beregningsmetode ændret i forhold til 2015. Læs mere i det lille-finansielle regnskab.
² Gælder fra august hvor brancheaftalen blev implementeret.

Skabe værdi for vores aktionærer

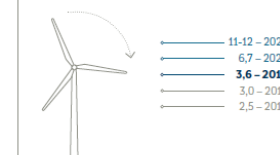
1. Justeret ROCE, %



Tage hånd om samfundets energifordringer

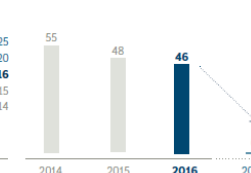
2. Opført havvindkapacitet, GW

Vi har en ambition om at udbygge den installerede kapacitet til 11-12GW ved udgangen af 2025. Med Horns Rev 1 vil vi overgå vores tidligere mål om at have installeret 6,5GW havvindkapacitet i 2020 med 0,2GW.



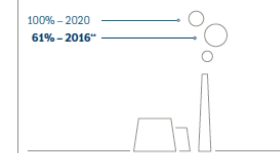
3. Kulandel af brændsler i termisk el- og varmeproduktion, %

Vi har besluttet at stoppe at brug af kul på vores kraftværker i 2023.



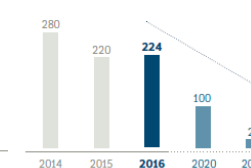
4. Indkøb af certificeret biomasse, % (træpiller og flis)

Indfasningen af den danske branchefatle løber til 2019, hvor målet er, at 90% af den bæredygtige biomasse skal være certificeret. I 2020 er vores mål at indkøbe 100% certificeret biomasse.



5. CO₂-udledning¹, g CO₂e/kWh

Vi har skærpet 2020-målet til en udledning på 100g CO₂e/kWh, hvilket svarer til en halvering i forhold til vores tidligere mål, og har sat et mål på højst 20 g CO₂e/kWh i 2023.



Finansielle mål på mellemlang sigt

	Mål	År
	Gennemsnit i perioden	
Afkast af investeret kapital (ROCE)		
Group	12%-14%	2017-2023
Wind Power	13%-15%	2017-2023
Distribution & Customer Solutions	9%-11%	2017-2023
Frie pengestrømme (FCF)		
Bioenergy & Thermal Power	Positivt	2018

Vinder af C20 Regnskabsprisen 2017

Bedste årsrapport for en C20-virksomhed



Vores forretningsområder

DONG Energy	Wind Power	Bioenergy & Thermal Power	Distribution & Customer Solutions
Kerneforretning Grøn energi.	Kerneforretning Udvikling, opførelse, ejerskab og drift af havmølleparker i Danmark, Storbritannien, Tyskland, Holland, USA og Taiwan.	Kerneforretning Produktion af el og varme fra kraftvarmeværker i Danmark.	Kerneforretning Distribution af el og salg af el og gas på engros- og detailmarkederne i Danmark, Sverige, Tyskland og Storbritannien samt optimering og sikring af koncernens samlede energiportefølje.
EBITDA 2015 — 2016	EBITDA 2015 — 2016	EBITDA 2015 — 2016	EBITDA 2015 — 2016
2015 	2015 	2015 	2015
2016 	2016 	2016 	2016
Hovedtal 2016^{1,2}	Hovedtal 2016	Hovedtal 2016	Hovedtal 2016
Omsætning 61,2 mia. kr.	Omsætning 22,4 mia. kr.	Omsætning 5,1 mia. kr.	Omsætning 38,0 mia. kr.
Bruttoinvesteringer 15,0 mia. kr.	Bruttoinvesteringer 12,4 mia. kr.	Bruttoinvesteringer 1,9 mia. kr.	Bruttoinvesteringer 0,6 mia. kr.
Investeret kapital 58,2 mia. kr.	Investeret kapital 52,8 mia. kr.	Investeret kapital 2,3 mia. kr.	Investeret kapital 7,8 mia. kr.
ROCE 24,4%	ROCE 16,5%	Frit cash flow (FCF) (0,6) mia. kr.	ROCE 75,8%
LTIF 1,8	LTIF 1,2	LTIF 2,5	LTIF 3,3
Antal medarbejdere 5.775	Antal medarbejdere 2.318	Antal medarbejdere 784	Antal medarbejdere 1.338
Finanstelle mål	Finanstelle mål	Finanstelle mål	Finanstelle mål
ROCE 12-14% (gns. 2017-2023)	ROCE 13-15% (gns. 2017-2023)	FCF Positivt fra 2018	ROCE 9-11% (gns. 2017-2023)

Strategiopfølgning

WP's strategiske fokus er at:

- fastholde positionen som global markedsleder
- understøtte en profitabel vækst ved at eksekvere vores nuværende udbygningsplan frem mod 2020
- udbygge den installerede kapacitet til 11-12 GW inden udgangen af 2025, forudsat der kan opnås en sund risiko- og afkastprofil
- fortsat reducere omkostningerne ved produktion af el fra havvind gennem industrialisering, skalafordelen og innovation.

Fastholde positionen som global markedsleder

Havvind er en vigtig del af Europas omstilling til mere ren energi, og potentialet er stort. Vi er det selskab i verden, der har bygget flest havmølleparker. Vi har således bygget mere



Vinder af Regnskabsprisen+ 2017
Winner of Regnskabsprisen+ 2017

Regnskabsprisen+ 2017

Prisvinder for bedste årsrapport for en unoteret virksomhed

Price winner for best annual report for an unlisted company



- En årsrapport som meget tydeligt er rettet direkte mod den primære stakeholder
 - God oversigt over væsentlige KPI'er præsenteres tidligt i årsrapporten
 - Konkret opfølgning på syv essentielle mål
 - Konkret beskrivelse af strategi og de fremtidige mål
 - Risikobeskrivelse samlet i et hovedafsnit om risici og muligheder – god oversigt over væsentlige risici via risk map
 - God beskrivelse af Brexit og tiltag til at imødegå konsekvenser heraf
 - Læsevenlig årsrapport af meget høj kvalitet med et spændende layout og god brug af grafik
- *An annual report that is very clearly directed at the primary stakeholder*
 - *Good charts of significant KPIs are presented at the beginning of the annual report*
 - *Specific follow-up on seven essential targets*
 - *Specific description of strategy and future targets*
 - *Description of risks compiled in a section on risks and opportunities – good summary of material risks via a risk map*
 - *Good description of Brexit and measures to meet the related consequences*
 - *Easy-to-read annual report of a very high quality with an interesting layout and good use of graphics*

Vinder af Regnskabsprisen+ 2017

Bedste årsrapport for en unoteret virksomhed

Best annual report for an unlisted company



Højdepunkter for 2016

Vi evaluerer vores resultater og succesen for vores strategi og forretningsmodel ved hjælp af KPI'er. Vi har valgt disse KPI'er, fordi de bedst viser, hvordan vi driver vores forretning og skaber værdi for vores ejere.

Vores stærke resultater i 2016 afspejler den vellykkede gennemførelse af vores strategi, Good Growth 2020. Vi nåede stort set alle vores KPI'er til trods for lavere mælkepris og mængder.

✓ Målet blev nået.
 (✓) Målet blev delvist nået.
 ✗ Målet blev ikke nået.
 Alle KPI'er er inklusiv gevinst fra salg af Rynkeby.

Peer group-indeks*

105



Mål for 2016: 103-105 ✓

Brandandel**



44,5%

Mål for 2016: 43-45%

Skalerbarhed



> 2,0

Mælkemængde

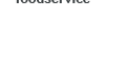


13,9
milliarder kg



Mål for 2016: 13-14 mld. kg

Volumendrevet omsætningsvækst for detailhandel og foodservice



2,7%

Mål for 2016: 3-5% (✓)

Gearing

2,4



Mål for 2016: 2,0-3,4 ✓

Omsætning

9,6
milliarder EUR



Mål for 2016: 9-10 mld. EUR

International andel**



18,0%

Mål for 2016: 15-20%

Resultatandel***

3,6%



Mål for 2016: 2,8-3,2% ✓

Volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands



5,2%

Mål for 2016: 4-5% ✓

Trading andel



20,1%

Mål for 2016: 18-22%

Artaindtjening



Mål for 2016: 28-32% ✓

Syv essentielle mål for 2016

De syv essentielle mål er resultatet af vores årlige forretningsmæssige planlægningsproces og beskriver de vigtigste prioriteter for det kommende år, de vigtigste aktiviteter samt de tilhørende KPI'er og mål, som definerer succes. De syv essentielle mål anvendes i alle forretningsfunktioner og kommercielle zoner for at sikre, at vi lever op til vores vigtigste strategiske prioriteter som EN samlet enhed.

Mængder er afgørende

Mål: At afsætte yderligere 400 millioner kg hjemmelavet mælk gennem produkter til detailhandelen og foodservice.

Status: ●

Resultat: I 2016 leverede vi en volumendrevet omsætningsvækst på 2,7 procent, hvilket er lidt under vores mål på tre til fem procent. Vi har øget mængden i detailhandelen og foodservice med 3-4 millioner kg. Det er et resultat, som er meget tæt på målet, til trods for at de samlede mælkemængder har været mere end 800 millioner kg under det oprindelige forventede. Det var i sidste halvdel af 2016 nedadgående at finde en balance mellem mængde og pris i lyset af den stigende råvaremangel og hastigt stigende mælkepriser. Reduktioner i den forventede mælkendevikning for 2016 er et eksempel på en ændring af det strategiske perspektiv.

Brands skal vokse markant

Mål: Skabe markant vækst for strategiske brands, som omfatter Arla®, Lurpak®, Castella® og Puck®.

Status: ●

Resultat: En volumendrevet omsætningsvækst for strategiske brands på 5,2 procent er ny rekord for Arla i 2016. Vi kan næsten hele væksten i vores kemiforretning inden for detailhandelen og foodservice tilskrive vores brands. En intensivering af salgskanalerne og øgede investeringer i markedsføring har bidraget til væksten i brandsegmentet. Arla®-brandet (4,5 procent), Lurpak® (1,7 procent), Castella® (3,0 procent) og Puck® (10,6 procent). Med en brandandel på 44,5 procent er andelen af de mest almindelige produkter den højeste i mange år.

Peer performance for Centraleuropa skal forbedres*

Mål: At forbedre peer performance i Centraleuropa ved at fokusere på omsætningsvækst og brands samt eksportere mælk til detailhandel og foodservice uden for EU på konkurrencedygtige vilkår.

Status: ●

Resultat: Forretningen leverede signifikante omsætningsforbedringer ifølge planen i Supply Chain på tværs af administrative og kommercielle funktioner samt ved at forbedre resultaterne for den nye omlastningsmanøvre. Vores brandpositioner voksede endvidere med 3-4 procent, hvilket er en solid præstation på et vanskeligt marked. Udsivningerne i mælkeudbud og priser har været mere markant i Tyskland end i nogen anden region, og markedet er blevet endnu mere fragmenteret, hvilket gør konkurrencen mere udfordrende. Udfordringerne viste sig at være endnu større end forventet selv om nogle forudsætninger er blevet synlige henholdsvis afslutningen.

Vores markedspositioner i International skal styrkes**

Mål: At styrke vores førende positioner i Kina, Amerika, Nigeria, Mellemøsten og Nordafrika målt på mængde og markedsandel.

Status: ●

Resultat: Vi har i 2016 været i stand til at øge mængden i disse internationale regioner med 3,5 procent og med 10,7 procent i brandsegmentet. Kina og Sydamerika voksede med 3,2 procent, Afrika syd for Sahara voksede med 1,8 procent, Mellemøsten og Nordafrika voksede med 3,8 procent, og Amerika voksede med 3,4 procent. Det er et resultat, vi er tilfredse med i et svingende år, hvor lave oliepriser har påvirket Mellemøstens og Nordafrikas økonomi, selv om det er under vores vækst mål på 1,5 procent.

Omkostningsniveauet skal reduceres strukturelt

Mål: At den volumendrevne vækst i omsætningen er >2,0 gange større end væksten i kapacitetsomkostningerne. At levere konverteringsomkostninger i produktionen på indsnævret niveau 98,5.

Status: ●

Resultat: Vores store omkostnings-effektivitet skyldes til dels det meget store fokus på at drive en effektiv Supply Chain, men vores konverteringsomkostninger er påvirket af den lave mælkemængde og når ikke målet på 98,5. Skalermålet bliver et kapacitetsomkostningerne stiger langsommere end omsætningen. Vores skalermål opfyldte målet på >2,0 som følge af stram kontrol med kapacitetsomkostningerne. Vi har i 2016 nået 100 millioner EUR af vores nye ambitiøse mål om en omkostningsbesparelse på 400 millioner EUR i Supply Chain.

Pengestrømmene skal forbedres

Mål: At forbedre pengestrømmene for at opnå en gearing på 2,0-3,2 og frigive 150 millioner EUR*** fra nettoarbejdskapitalen.

Status: ●

Resultat: I 2016 opnåede vi en gearing på 2,8, hvilket er i den lave ende af vores langsigtede mål om 2,0 til 3,4 og understreger koncernens stærke finansielle position. Med gevinsten fra salget af Rynkeby er gearingen 2,4. Vores primære nettoarbejdskapital, eksklusiv ejermælk, er blevet delvist forbrudt, og vi frigjorde likviditet for 165 millioner EUR.

Andelselskabet Arla skal styrkes

Mål: At etablere en proces med bestyrelsen, de nationale råd og repræsentantskabet for at skabe stærke ejerskaber.

Status: ●

Resultat: Den nye ejerstrategi vil fremtidssikre Arla og sikre en kompetent og struktureret grundlæggende ejerskab, som forer ejere på tværs af lande. Repræsentantskabet vedtog i oktober en harmoniseret struktur, en anskaffelse og et undersøger muligheden for at tilbyde andelskøber i Skandinavien og Centraleuropa direkte ejerskab i Arla Foods arla. Det første element i strategien vil blive realiseret i 2017.

Vinder af Regnskabsprisen+ 2017

Bedste årsrapport for en unoteret virksomhed

Best annual report for an unlisted company



Finansielle forventninger

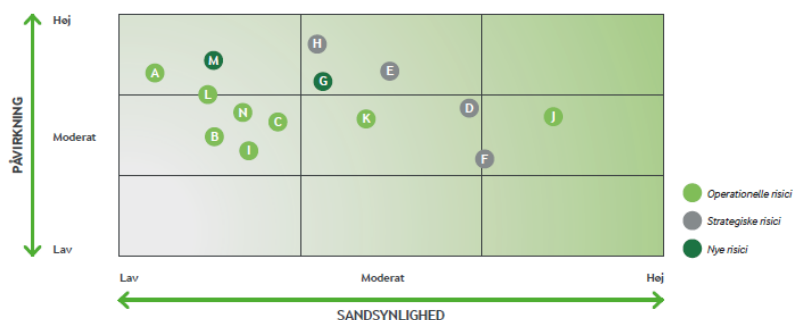
	Faktisk 2016	Forventninger til 2017
Peer group performance (peer group-indeks)	105*	103-105
Mælkemængde (mia. kg)	13,9	~13,9
Omsætning (mia. EUR)	9,6	10-10,5
Resultat	3,6%**	2,8-3,2%
Gearing	2,4**	2,8-3,4
Volumendrevet omsætningsvækst inden for strategiske brands	5,2%	1-3%
Brand markedandel	44,5%	>45%
International andel	18,0%	>20%
Trading andel	20,1%	<20%



Vinder af Regnskabsprisen+ 2017

Bedste årsrapport for en unoteret virksomhed

Best annual report for an unlisted company



Forsynings- og produktionsforstyrrelser

Fejl eller nedbrud på Arlas vigtige produktionsanlæg kunne påvirke vores forretning negativt og forårsage skader på kollegaer eller infrastruktur. Brand, kemikalieudslip, eksplosion, sabotage og andre farer samt forhindret adgang til produktionsanlæg pga. strejke eller karantæner kunne forårsage længevarende driftsforstyrrelser, hvilket gør det vanskeligt at levere produkter til kunderne. Mejerierne specialiserer eger generelt eksponeringsgraden. Der findes imidlertid et nedbærsel på alle produktionsanlæg, og erfaringer fra tidligere hændelser indarbejdes løbende. Yderligere afhjælpende foranstaltninger omfatter forebyggelse af og retningslinjer i tilfælde af brand, årlige inspektioner, backup-faciliteter og lagerbeholdninger.

At garantere fodevarer sikkerheden er også en af vores højeste prioriteter. En omfattende produktionskontaminering vil kunne føre til en tilbagekaldelse af produkter og dermed til mellem- eller langsigtet skade på vores brands og markedsposition. Ud over klare og professionelle krisestyrings- og genopbygningsprocesser fokuserer vi på at undgå uheld gennem fuld overholdelse af kvalitetsprogrammet ArlaGården® og en omfattende model for kvalitet, sundhed, miljø og sikkerhed, som skal sikre, at alle vores produkter er fejlfri gennem hele værdikæden.

Markedsrisici og global ustabilitet

Som en global mejerivirksomhed, der har salg og produktion i hele verden, er vi eksponeret for specifikke landerisici samt en generel forværring af den globale ustabilitet. Den globale tendens med en mere protektionistisk politik kan øge omkostningerne til international handel. I lyset af at vores ambition om at skabe en lønsom vækst på nye markeder, kan terror, økonomisk eller politisk uro og optøjer i nogle eller flere af disse lande potentielt bringe vores strategiske initiativer i fare. En langvarig økonomisk afmatning i de olieeksporterende lande kunne for eksempel få en negativ indvirkning på den lokale købekraft og tilgængeligheden af fremmed valuta, hvilket vil føre til lavere efterspørgsel i visse regioner såsom Mellemøsten og Afrika syd for Sahara. Diversifikation på tværs af mange forskellige internationale markeder begrænser imidlertid afhængigheden af enkelte markeder.

Den politiske ustabilitet ulmer også på vores kernemarkeder i Europa. Dette varierer fra usikkerhed om de endelige konsekvenser af Storbritanniens forlængelse af EU til mere generelle nationalistiske og protektionistiske stemninger som "høj nationalt". Dette kunne i sidste ende, hvilket dog er usandsynligt, føre til EU's sammenbrud, hvis flere lande beslutter sig for at forlade Unionen. Vi har oprettet en arbejdsgruppe, som følger med i Brexit-forhandlingerne, analyserer effekten af forskellige scenarier og udvikler passende strategiske tiltag og lobbyaktiviteter for Arla.

Risiko	Risikoscenarie	Tendens
A	Stort nedbrud på vigtigt produktionsanlæg	→
B	Omfattende produkttilbagekaldelse	→
C	Svigt hos producent, som skader Arlas brand og image	→

Risiko	Risikoscenarie	Tendens
D	Politisk ustabilitet og uro på nye markeder	→
E	Konsekvenser af Brexit og yderligere udtrædelse af EU og protektionisme	→

Forberedelse af virksomheden på den potentielle effekt af Brexit-afstemningen

Efter EU-folkeafstemningen den 23. juni 2016 forventes Storbritannien i marts 2017 at indlede forhandlinger med henblik på at træde ud af EU. Udfaldet af forhandlingerne om det fremtidige handelsforhold mellem EU og Storbritannien er endnu usikkert.

Da vi er et mejerisekelskab med 11.922 ejere i syv EU-medlemslande, og da ca. 60 procent af vores samlede omsætning genereres i EU, er det afgørende, at vores produktion kan bevare sig frit på tværs af de markeder, hvor vi opererer, så vi får mest muligt ud af EN-mærket. Med 2.485 ejere er Storbritannien Arlas største enkeltmarked, som begynder sig for ca. 26 procent inklusiv Arla Foods Ingredients af den samlede omsætning. Heraf er omkring 75 procent baseret på lokal mælk, og resten kommer fra salg af importerede produkter. Storbritannien er ikke blot vores største marked, men også et vigtigt og betydeligt fokuspunkt for vores europæiske forretning. For vores brandforretning i Storbritannien har Lurpak® potentiale til at blive mest påvirket af Brexit-afstemningen.

Op til og umiddelbart efter Brexit-afstemningen har vekselskursen mellem GBP og EUR været meget ustabil. GBP er faldet med mere end 10 procent sammenlignet med den gennemsnitlige vekselskurs i 2015. Årets resultat for 2016 har dog ikke været nævneværdigt påvirket af de svingende vekselskurs, takket være Arlas sikringsstrategi.

Arla vil fokusere på at minimere eventuelle negative virkninger af Brexit og i stedet udnytte de muligheder, som aftamlingen kan medføre. For Arla er det vigtigt, at der indgås en handelsaftale, som ikke begrænser europæiske forretninger. For vores brandforretning i Storbritannien har Lurpak® potentiale til at blive mest påvirket af Brexit-afstemningen.

relevante interessenter både i Storbritannien og hele EU for at sikre, at Brexit påvirker Arla så lidt som muligt. De nye udfordringer ændrer ikke det britiske markeds betydning for Arla.

Arla har oprettet en arbejdsgruppe med deltagere fra topledelsen, som skal understøtte Arlas aktiviteter i forbindelse med de kommende Brexit-forhandlinger ved at analysere og overvåge de mulige konsekvenser af Brexit og ved at forberede forretningen, så den er klar til at håndtere dem. Arbejdsgruppen orienterer løbende koncernledelsen og bestyrelsen om arbejdet.



Vinder af dommerkomiteens særpris

Dommerkomitéens særpris



- En beskrivelse og præsentation af vederlæggelse af selskabets ledelse, som er meget åben og transparent
- Mest innovative beskrivelse af vederlæggelsen
- Beskriver vederlæggelsen både for det øverste ledelsesorgan og på det underliggende ledelsesniveau
- Forklarer sammensætning af lønpakken
- Beskriver både faste og variable elementer i lønpakken
- På forkant med udviklingen, herunder i en vis udstrækning også de kommende EU-regler

Vinder af dommerkomiteens særpris 2017

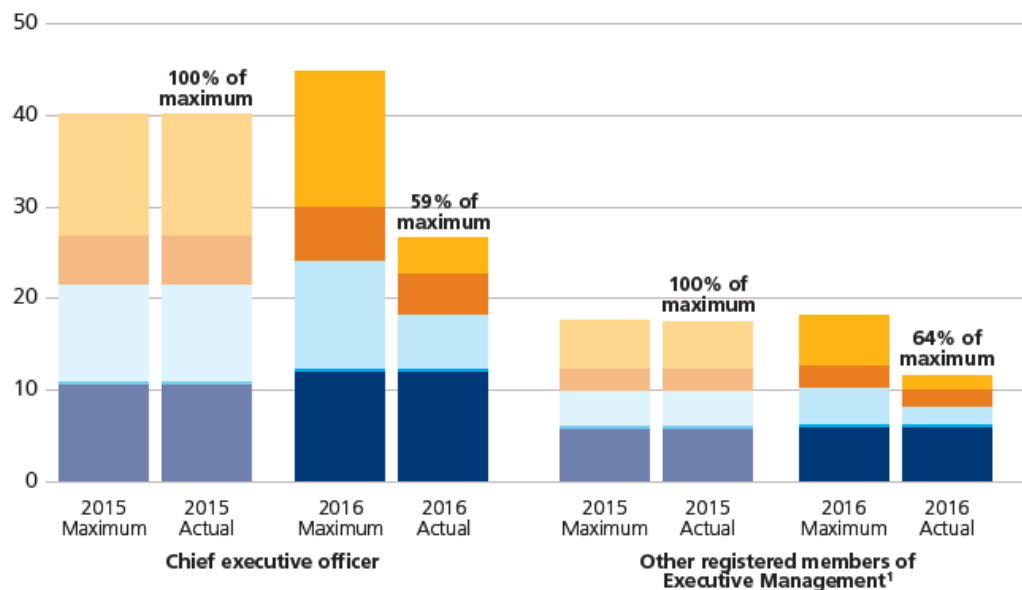
Anerkendes for den bedste præsentation og beskrivelse af vederlæggelse til selskabets ledelse



TOTAL REMUNERATION COMPOSITION AND PERFORMANCE OVERVIEW FOR CEO AND EVPs

■ Base salary ■ Benefits ■ Bonus ■ Pension ■ LTIP performance

DKK million



1. Includes executives who have been registered with the Danish Business Authority in both 2015 and 2016 full year.

LONG-TERM INCENTIVE – PERFORMANCE 2016

	Performance	Incentive impact	Months of base salary equivalent	
			CEO	EVPs
Long-term incentive target basis (index 100)			6.0	4.5
Economic value creation ¹	101.8%	18%	1.1	0.8
Incentive performance based on economic value creation			7.1	5.3
Sales adjustment ²	98.7%	(13%)	(0.9)	(0.7)
Total incentive based on financial targets			6.1	4.6
Non-financial targets achievement ³	52.5%	(47.5%)	(2.9)	(2.2)
Total incentive performance			3.2	2.4
Maximum performance			12	9
Performance as percentage of maximum			27%	27%
Performance as percentage of target			53%	53%

1. ±10% incentive impact for each percentage point performance above/below 100% until max 110% and min 90%.

2. ±10% incentive impact for each percentage point performance above/below 100% until max 103% and min 97%.

3. Reduction, if performance is below 85%, is deducted from incentive performance based on financial targets.

Vinder af dommerkomiteens særpris 2017

Anerkendes for den bedste præsentation og beskrivelse af vederlæggelse til selskabets ledelse



REMUNERATION COMPOSITION

Novo Nordisk's Remuneration Principles provide the frame for the remuneration of the Executive Management. Remuneration has been designed to align the interests of the executives with those of the shareholders.

Based on benchmark data, the Board of Directors decided to maintain the structure and level of the remuneration packages for Executive Management in 2016. Remuneration packages for executives comprise a fixed base salary, a cash-based incentive, a long-term share-based incentive, a pension contribution and other benefits. For executives on international assignments, the remuneration package is generally based on an equalised host country net salary during the length of the assignment and relocation benefits including accommodation and school arrangements. The split between fixed and variable remuneration is intended to result in a reasonable part of the salary being linked to performance, while promoting sound, business decisions to meet the company's objectives. All incentives are subject to claw-back if it is subsequently determined that payment was based on information that was manifestly misstated. The remuneration principles are available at novonordisk.com/about-novo-nordisk/corporate-governance/remuneration.html.

FIXED BASE SALARY

The fixed base salary is intended to attract and retain executives with the professional and personal competences required to drive the company's performance.

CASH-BASED INCENTIVE

The short-term cash-based incentive is designed to incentivise individual performance. The incentive is dependent on the achievement of predefined short-term financial, process, people and customer targets relating to the executive's functional area and linked to the company's Balanced Scorecard and the achievement of personal targets relating to the individual executive. The Chairmanship evaluates the degree of achievement for each member of Executive Management, based on input from the chief executive officer.

In February 2016, the Board of Directors determined that the 2016 maximum bonus would be a maximum of 12 months' fixed base salary plus pension contribution for the chief executive officer, a maximum of 8.5 months' fixed base salary plus pension contribution for executives on international assignments and a maximum of 8 months' fixed base salary plus pension contribution for the remaining members of Executive Management based in Denmark.

SHARE-BASED INCENTIVE

The long-term share-based incentive programme is designed to promote the collective performance of Executive Management and align the interests of executives and shareholders. Share-based incentives are linked to both financial and non-financial targets. The long-term incentive programme is based on a calculation of economic value creation compared with planned performance. In line with Novo Nordisk's long-term financial targets, the calculation of economic value creation is based on reported operating profit after tax, reduced by a weighted average cost of capital-based return requirement on average invested capital.

PENSION

The pension contribution is up to 25% of the fixed base salary including bonus.

OTHER BENEFITS

Other benefits are added to ensure that overall remuneration is competitive and aligned with local practices.

SEVERANCE PAYMENT

Novo Nordisk may terminate employment by giving executives 12 months' notice. Executives may terminate their employment by giving Novo Nordisk 6 months' notice. In addition to the notice period, executives are entitled to a severance payment as described in the overview of the executive remuneration package components. Further information on Novo Nordisk's severance payments is available at novonordisk.com/about_us.

Vinder af dommerkomiteens særpris 2017

Anerkendes for den bedste præsentation og beskrivelse af vederlæggelse til selskabets ledelse



REMUNERATION PACKAGE COMPONENTS

Remuneration	Board of Directors	Executive Management	Comments relating to Executive Management
Fixed fee/base salary	✓	✓	Accounts for approximately 25–50% of the total value of the remuneration package.*
Fee for committee work	✓	✗	
Fee for ad hoc tasks	✓	✗	
Cash-based incentive	✗	✓	Up to 12 months' fixed base salary + pension contribution per year.
Share-based incentive	✗	✓	Up to 12 months' fixed base salary + pension contribution per year.
Pension	✗	✓	25% of fixed base salary and cash-based incentive.
Travel allowance and other expenses	✓	(✓)	Executive Management receives a minor tax-based travel allowance equal to that of all other employees.
Other benefits	✗	✓	Executive Management receives non-monetary benefits such as company cars, phones etc. Executives on international assignments may receive relocation benefits.
Severance payment	✗	✓	Up to 24 months' fixed base salary + pension contribution. Executive Management contracts entered into before 2008 exceed the 24-month limit, though will not exceed 36 months' fixed base salary plus pension contribution.

* The interval 25–50% states the span between 'maximum performance' and 'on-target performance'.

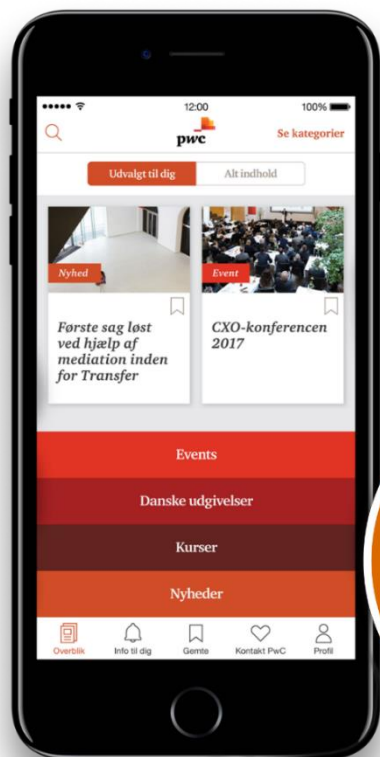


Tillykke til vinderne
Congratulations to the winners



Få ekstra værdi med PwC's app

Med PwC's app Ekstra værdi kan du fx nemt tilmelde dig vores events, downloade eventmateriale på din smartphone eller tablet samt meget mere:



Værdien af årsrapporten



Hvornår?

21. september 2017
hos PwC i Hellerup



Hvordan?

Tilmeld dig via app'en
'Ekstra værdi'

Hør resultaterne af PwC's undersøgelse udarbejdet i samarbejde med CBS om professionelle regnskabsbrugeres holdninger til årsrapportens rolle, indhold, udvikling og fremtid.

C25+ Regnskabspriserne 2018

Glæd dig til en ny udgave af priskåringen.

C20 bliver til C25 Regnskabsprisen grundet ændringen i indekset fra NASDAQ OMX Copenhagen.

Regnskabsprisen+ udvides med large cap-selskaber.

Derudover udgives også dommerkomiteens særpris.

Følg med i PwC's app Ekstra værdi.