



2025 i tilbageblik



INDHOLD

Brev fra formanden og den administrerende direktør	4
Q&A med den administrerende direktør	22
Vores strategiske fremskridt	32
Femårsoversigt	46
Resultater for 2025 og forventninger til 2026 .	52
Oversigt over ESG-resultater 2025	90

BREV FRA FORMANDEN OG
DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØR

Med skærpet fokus mod en ny æra

Bestyrelsesformand Lars
Rebien Sørensen (til venstre) og
administrerende direktør Maziar
Mike Doustdar (til højre).





Når vi nu ser tilbage på 2025 og kigger mod fremtiden, befinder vi os på et afgørende punkt i Novo Nordisks fortsatte udvikling. Det forgangne år har været præget af store forandringer. Det har testet vores vedholdenhed, skærpet vores fokus og positioneret os til bæredygtig succes i et stadig mere dynamisk landskab for sundhedsløsninger.

I årtier har Novo Nordisk haft succes på diabetesmarkedet og gradvist opbygget vores ekspertise ved at tage hånd om hver enkelt patient og hele tiden udvikle nye løsninger. Da vi trådte ind på markedet for behandling af svær overvægt – et område, vi selv har banet vejen for og formet – oplevede vi en hidtil uset vækst, der overgik selv vores egne forventninger. Den enorme efterspørgsel ændrede alt: Mennesker, der lever med svær overvægt, der aktivt søgte vores medicin, brugere, der selv betalte for at få hurtigere adgang, og global opmærksomhed på hvert eneste skridt, vi tog.

Denne ekstraordinære periode har lært os meget om, hvordan man opererer på et marked, der er drevet af forbrugernes efterspørgsel. Vi opdagede, at mennesker med

svær overvægt står over for helt andre udfordringer end mennesker med diabetes. I stedet for frygt oplever de ofte skam eller stigmatisering. I stedet for traditionel klinisk støtte ønsker de diskretion. Denne erkendelse krævede andre tilgange end vores traditionelle lægefokuserede model. Det betød, at vi måtte gentænke, hvordan vi arbejder med patientpleje og markedsadgang.

Konkurrencesituationen har udviklet sig lige så markant. Hvor vi hidtil har været klart markedsledende inden for behandling af svær overvægt, ser stort set alle større medicinalfirmaer nu markedet som attraktivt. Selvom konkurrencen er udfordrende, understreger den vigtigheden af det behandlingsområde, vi har banet vejen for, og medfører fortsat innovation til gavn for patienterne. Vi lader

os ikke skræmme af denne nye virkelighed. Vores århundredlange erfaring med diabetes har trods alt lært os, hvordan man konkurrerer effektivt på markeder med mange aktører.

Vi adskiller os fortsat fra konkurrenterne på afgørende punkter: den mest omfangsrige globale tilstedeværelse, betydelige investeringer i produktionen og den dybeste forståelse af metaboliske sygdomme. Det er også opmuntrende, at Verdenssundhedsorganisationen (WHO) har anerkendt de mange sundhedsmæssige fordele ved GLP-1-behandling og er begyndt at undersøge, hvordan man kan øge udbredelsen globalt. Den stigende opbakning fra sundhedsinstitutioner som WHO åbner spændende nye muligheder for at nå ud til

//

Gennem hele vores historie har vi altid haft succes med at koncentrere vores indsats der, hvor vi gør den største forskel.

flere mennesker, der lever med svær overvægt og diabetes, hvor end de befinder sig, med vores livsforandrende behandlinger.

Som reaktion på forandringerne i markedet har vi gennemført betydelige tiltag for at fastholde vores førende rolle i behandlingen af svær overvægt og diabetes. Vi har ændret vores strategi, så der nu er øget fokus på disse to centrale terapiområder – ikke som en begrænsning, men fordi vi anerkender, at nå de to milliarder mennesker, der lever med svær overvægt, overvægt eller diabetes, repræsenterer enorme muligheder for vækst og indflydelse. Dette skærpede fokus afspejler vores DNA: Gennem hele vores historie har vi altid haft succes med at koncentrere vores indsats der, hvor vi gør den største forskel.

Operationelt har vi samlet vores forsknings- og udviklingsfunktioner for kompromisløst at accelerere innovationen gennem en gnidningsfri proces fra tidlig forskning til klinisk udvikling. Vi har også forenklet ledelsesstrukturen for at kunne drive hurtigere beslutninger, samtidig med at vi fastholder vores fokus på etik og compliance.

Den mest udfordrende beslutning i 2025 var nedskæringen i arbejdsstyrken – den største i vores virksomheds historie. Efter en markant stigning i medarbejderantallet i en periode med ekstrem vækst – og i betragtning af de ændrede markedsdynamikker – måtte vi erkende, at vi var for mange ansatte. Det kaldte på vanskelige men nødvendige tiltag for at sikre økonomisk disciplin. Vi gik til opgaven med dyb respekt for de berørte

kolleger og gennemførte processen hurtigt og værdigt i overensstemmelse med Novo Nordisk Way. Disse tiltag gav os mulighed for at omfordele ressourcer til vækstområder inden for svær overvægt og diabetes, som er afgørende for at nå ud til patienter og driver vores fremtidige succes.

Derudover afspejler ændringer i bestyrelsens sammensætning vores fokus på at have de rigtige kompetencer i den nye virkelighed for forretningen. I dialogen mellem Novo Nordisks bestyrelse og bestyrelsen for Novo Nordisk Fonden blev det klart, at der var forskellige syn på tempoet for og omfanget af bestyrelsens fornyelse. Derfor blev det nødvendigt at indkalde til en ekstraordinær generalforsamling for at skabe klarhed om ledelsesstrukturen. Den nye bestyrelse



*En vigtig milepæl
har været den
banebrydende
lancering af Wegovy®
i pilleform – verdens
første orale GLP-1
-behandling til
daglig dosering, der er
godkendt til behandling
af overvægt.*

er klar til at støtte ledelsen i at reagere hurtigt på markedsforholdene i det dynamiske miljø, vi befinder os i. Fremadrettet ønsker vi en konstruktiv dialog med aktionærerne, så vi sikrer, at deres perspektiver er med til at udstikke retningen for fremtiden.

Vejen fremad handler om at øge adgangen til vores medicin og accelerere innovationen. Vi vil udvikle produkter, der imødekommer forskellige patientbehov, prisniveauer og præferencer. Ligesom vi hjælper mennesker med diabetes gennem forskellige insulinformuleringer, vil vi opbygge en omfattende portefølje inden for behandling af svær overvægt, der tilbyder forskellige behandlingsløsninger. Det betyder udvikling af behandlinger, der dækker hele spektret af patientbehov – fra dem,

der søger den største effekt, til dem, der har behov for forskellige administrationsformer, doseringshyppigheder eller behandlingsprofiler, der passer bedre til deres individuelle behov.

En vigtig milepæl har været den banebrydende lancering af Wegovy® i pilleform – verdens første orale GLP-1-behandling til daglig dosering, der er godkendt til behandling af overvægt. Dette gennembrud imødekommer patienternes ønsker og bygger samtidig på semaglutids veldokumenterede effekt og sikkerhedsprofil, hvilket positionerer os unikt i et stadigt mere konkurrencepræget felt.

Med vores udvidede behandlingsmuligheder ser vi det kommende udløb af paten-

tet for semaglutid i visse markeder som en mulighed snarere end en trussel. Med flere måder at hjælpe patienterne på, bliver patentudløbet et springbræt til større tilgængelighed. Konkurrencen fra generiske alternativer vil øge adgangen til behandling af svær overvægt og skabe et stærkere fundament for næste generation af innovativ behandling, samtidig med at vores orale formulering, versioner med højere styrke samt nye virkningsmekanismer vil imødekomme forskellige patientbehov.

Mens vi udvikler os som virksomhed, fortsætter vores mangeårige engagement i bæredygtig forretningspraksis. Den tre-dobbelte bundlinje – balancen mellem økonomiske resultater, socialt ansvar og miljømæssig forvaltning – er fortsat grund-



Hver beslutning og hver innovative behandling skal i sidste ende gavne sundheden og trivslen for de mere end 45,6 millioner patienter, der er afhængige af os i dag, og de hundreder af millioner flere, vi sigter mod at hjælpe i fremtiden.

læggende for vores identitet. For at skabe langsigtet værdi må vi tage højde for vores bredere påvirkning, og vi fortsætter med at investere i bæredygtige tiltag, samtidig med at vi sætter realistiske mål, vi kan levere på.

Gennem hele denne transformation fastholder vi det samme fokus på at sætte patienterne først, som har guidet os i mere end hundrede år. Hver beslutning og hver innovative behandling skal i sidste ende gavne sundheden og trivslen for de mere end 45,6 millioner patienter, der er afhængige af os i dag, og de hundreder af millioner flere, vi sigter mod at hjælpe i fremtiden. Denne patientcentrerede tilgang gennemsyrrer hele vores værdikæde: Fra forskere, der udvikler molekyler med patienternes reelle behov for øje, til prisstrategier, som tager højde for

forskellig økonomisk formåen, og til kommer-
cielle tilgange, der møder mennesker hvor de
er, og på den måde, de ønsker at få adgang til
behandling.

Når vi ser frem mod 2026 og de efterfølgen-
de år, kan vi ikke love en hurtig tilbagevenden
til de ekstraordinære vækstrater, vi har set de
seneste år. Markedet har udviklet sig, konkur-
rencen er skærpet, og for at vi kan sikre flere
mennesker adgang til vores livsforandrende
medicin, kræver det, at vi finder nye måder at
nå dem på – samtidig med at vi fortsætter med
at investere i morgendagens banebrydende
behandlinger. Derfor opbygger vi en stærke-
re, mere fokuseret organisation, der kan skabe
bæredygtig værdi, samtidig med at vi efterle-
ver vores mission om at bekæmpe svær over-
vægt, diabetes og relaterede følgesygdomme.

Det kommende år vil teste vores beslutsomhed og evner. Vi ser frem til det, vel vidende at vores fornyede fokus, styrkede kompetencer og kompromisløse engagement over for mennesker med alvorlige kroniske sygdomme positionerer os godt til de udfordringer og muligheder, der venter.

Tak for jeres fortsatte tillid og støtte, mens vi skriver næste kapitel i Novo Nordisks historie.



Lars Rebien Sørensen
Chair of the Board of Directors



Maziar Mike Doustdar
President and CEO

Q&A med den administrerende direktør:

Ledelse i forandringernes tid



Maziar Mike Doustdar reflekterer i sin første årsrapport som administrerende direktør over et udfordrende år, styrken i Novo Nordisks fundament og sin vision for bæredygtig vækst gennem innovation og øget adgang til vores medicin.

Det har været et svært år for Novo Nordisk. Hvordan ser du tilbage på dine første seks måneder som administrerende direktør?

Det har været et svært år for vores medarbejdere og aktionærer. Vi har sagt farvel til mange gode kolleger, og vi var ikke i stand til at leve op til vores vækstforventninger, hvilket har været hårdt for både aktionærer og kolleger. Perioden med ekstrem vækst medførte markante stigninger i omkostningerne og antallet af medarbejdere, og det krævede vanskelige men nødvendige ændringer for at sikre, at vi kunne fokusere ressourcerne på vækstmuligheder inden for svær overvægt og diabetes – de områder, der er til gavn for flest patienter. Men jeg er overbevist om,

at vores virksomheds fundament er stærkere end nogensinde. Vi hjælper millioner af mennesker med svær overvægt, diabetes og sjældne sygdomme, og vi skal nå ud til mange flere.

I mine første seks måneder som administrerende direktør har jeg talt med kolleger på tværs af hele værdikæden, og hver gang bliver jeg bliver mere og mere overbevist om, at vi har helt utroligt dygtige medarbejdere. Det, der slår mig mest, er den målrettethed, der driver os: Et urokkeligt engagement i innovation og et oprigtigt ønske om at hjælpe patienter – noget, der har defineret vores 102-årige rejse, altid med udgangspunkt i Novo Nordisk Way.

Hvordan oplever du konkurrence-situationen inden for behandling af svær overvægt?

Vi har været banebrydende på et område med store udækkede behov, hvilket har skabt intens konkurrence, og konkurrence har altid været til gavn for både innovation og patienternes behov. For mig er motivationen klar: Markedet for behandling af svær overvægt omfatter hundredvis af millioner mennesker med forskellige behov. Det er ikke en begrænsning men derimod en enorm mulighed for en virksomhed med vores kompetencer.

Det konkurrenceprægede miljø har samtidig lært os, at det er vigtigt virkelig at forstå vores patienter. For eksempel har vi fundet

ud af, at nogle mennesker med svær overvægt foretrækker at få adgang til behandling gennem onlineudbydere hjemme hos dem selv frem for i de traditionelle kliniske omgivelser hos lægen. At forstå de reelle patientpræferencer er afgørende for vores succes. Den kraftigt stigende efterspørgsel på behandling for svær overvægt har også sat fokus på væsentlige patientsikkerhedsmæssige problemer med ikke-godkendte blandingsprodukter, der ikke er underlagt samme strenge krav til sikkerhed, virkning og kvalitet før de markedsføres. Det understreger, hvorfor den ægte, grundigt testede medicin er vigtig. Vores ansvar ikke kun er at hjælpe mennesker, der lever med svær overvægt – vi arbejder aktivt for at beskytte dem mod de sikkerheds- og virkningsmæs-

sige risici, som ikke-godkendte blandingsprodukter udgør.

Hvordan imødekommer Novo Nordisks porteføljestrategi disse forskellige patientbehov?

Hvis vi skal nå ud til millioner flere mennesker, skal vi have en portefølje, der fungerer for alle – fra prismæssigt overkommelige løsninger til banebrydende behandlinger. Vi bygger en stærk pipeline inden for behandling af svær overvægt med højere doser og orale formuleringer af Wegovy® samt spændende næste-generation behandlinger som zenagamtide (amycretin) og CagriSema. Men det er bare en del af historien. Vi har også fokus på diabetes med den fortsatte udrulning

af Awiqli® og EU-godkendelsen af Kyinsu® (IcoSema), samtidig med at vi forbereder lanceringen af denecimig (Mim8) til behandling af hæmofili A. Forskellige patienter har forskellige behov og præferencer. Nogle har brug for behandling til at tackle alvorlige underliggende helbreds-mæssige risici, andre for at forbedre deres livskvalitet. Nogle foretrækker oral medicin, mens det hos andre fungerer fint med injektioner. Vores portefølje skal afspejle de forskellige segmenter. Det forestående patentudløb for semaglutid styrker faktisk denne tilgang. Konkurrence fra generiske alternativer vil skabe et pris-mæssigt overkommeligt fundament, mens vi udvikler differentierede innovationer oven på. Vi kommer ikke til at tøve med at forfølge muligheder for opkøb og samarbejder, der

supplerer vores fokuserede strategi og sikrer, at vi imødekommer mennesker, der lever med alvorlige kroniske sygdomme, med så mange behandlingsmuligheder, som der er behov for.

Hvad kan interessenter forvente af Novo Nordisk fremadrettet?

Når vi træder ind i 2026, er det vigtigt for mig at sætte realistiske forventninger. Som I kan se i vores finansielle forventninger for det kommende år, forventer vi et fald i salget i 2026, og vi lover ikke en hurtig tilbagevenden til de ekstraordinære vækstrater fra de seneste år. Vi fokuserer på bæredygtig, langsigtet værdiskabelse ved at øge adgangen til vores medicin og videreudvikle vores pipeline. Det betyder, at vi giver mange flere mennesker ad-

gang, samtidig med at vi bygger fundamentet for fremtidig vækst.

Vi stræber efter vækst med reel effekt målt på hvor mange flere, der får adgang til livsforandrende behandling – ikke blot øget omsætning. Dermed opbygger vi bæredygtige konkurrencefordele gennem banebrydende videnskab, strategiske partnerskaber og programmer, der giver mennesker med alvorlige kroniske sygdomme adgang til medicin uanset deres økonomiske forhold.

Hvad gør dig tryk ved Novo Nordisks fremtid?

Når man ser tilbage på Novo Nordisks historie, kan man se, at det ikke altid har

været lige nemt. Innovation følger aldrig en lige linje – vores succes gennem de sidste 102 år bygger på vores evne til at holde ved og skabe nye innovationer igen og igen. Det er den samme ånd, der driver os i dag. De hundreder af millioner mennesker, vi endnu ikke er nået ud til, repræsenterer en stor mulighed. Vi har de rigtige medarbejdere og de rigtige værdier til at imødegå den udfordring, samtidig med at vi lever op til princippet om den tredobbelte bundlinje. Vigtigst af alt ser jeg kolleger, der oprigtigt bekymrer sig om de patienter, vi hjælper. Dette fokus på patienternes sundhed og trivsel er fortsat vores største styrke. Denne kombination af vedholdenhed og uudnyttet potentiale er grunden til, at vores bedste år stadig ligger foran os.



A person wearing an orange long-sleeved shirt is visible on the left side of the image, holding a thick brown vertical bar. The background is a solid teal color.

Vores strategiske fremskridt

De strategiske aspirationer blev introduceret i 2019 og når deres afslutning i år:

- Salget er mere end fordoblet og nåede 309 mia. kr. i 2025 med en gennemsnitlig årlig vækstrate (CAGR) på 17%.
- Resultat af primær drift er mere end fordoblet og nåede 128 mia. kr. i 2025 med en gennemsnitlig årlig vækstrate (CAGR) på 16%.
- Salget inden for behandling af svær overvægt er steget fra 6 mia. kr. i 2019 til 82 mia. kr. i 2025.
- Forretningsområdet sjældne sygdomme er positioneret til fortsat vækst med denecimig (Mim8) og etavopivat i den sene fase.

- 306 mia. kr. er blevet tilbagebetalt til aktionærerne fra 2020 til 2025.
- Behandling til ca. 46 millioner mennesker med svær overvægt og diabetes, svarende til en stigning på ca. 16 millioner patienter siden 2019.

Novo Nordisk forventer at præsentere nye strategiske aspirationer på Capital Markets Day den 21. september 2026. Indtil da fortsætter vi med at rapportere og følge op på fremskridt inden for nøgleområder i Novo Nordisk-forretningen.

Highlights i 2025

Finansielt



Leverer solid vækst i salg og resultat af primær drift

- Salgsvækst på 10% (i faste valutakurser)
- Vækst i resultat af primær drift på 6% i faste valutakurser, påvirket af engangsomkostninger i forbindelse med en virksomhedsomfattende transformation samt opkøb af tre tidligere Catalent-fabrikker
- Hvis ikke Novo Nordisk havde haft disse omstruktureringssomkostninger på omkring 8 mia. kr., ville resultat af primær drift være steget med 13% i faste valutakurser

Fremme driftseffektiviteten

- Driftseffektiviteten afspejler salgsvæksten, når der korrigeres for omstruktureringsomkostninger

Muliggøre attraktiv kapitaltildeling til aktionærerne

- Frie pengestrømme på 28,3 mia. kr.
- 52 mia. kr. tilbagebetalt til aktionærerne

Innovation og behandlingsfokus



Udvikle førende behandlingsmuligheder for svær overvægt

- Licensaftaler for en triple-agonist og to orale lægemidler
- Novo Nordisk har indledt fase 3-studier af subkutan og oral zenagamtid (amycletin) til vægtkontrol
- Semaglutid 2.4 mg godkendt i USA til behandling af MASH
- Fase 3-program med cagrilintid påbegyndt
- Afslutning af opkøbet af Akero inklusive deres fase 3 FGF21-analog til behandling af MASH

- Semaglutid 7.2 mg indsendt til myndighedsgodkendelse i EU og USA
- Wegovy® i pilleform til vægtkontrol godkendt i USA og indsendt til myndighedsgodkendelse i EU
- Fase 1a/2b-forsøg påbegyndt med UBT251, en triple-agonist
- CagriSema indsendt til myndighedsgodkendelse i USA

Hæve innovationsbarren for diabetes yderligere

- Ozempic® godkendt af EMA til behandling af perifer arteriesygdom i EU

Highlights i 2025

Innovation og behandlingsfokus



- Awiqli® genindsendt til myndigheds-godkendelse i USA til behandling af type 2-diabetes
- Fase 3-forsøg med coramitug påbegyndt hos personer med amyloid transthyretinkardiomyopati (ATTR-CM)
- IcoSema (Kyinsu®) godkendt i EU til behandling af type 2-diabetes hos voksne
- Fase 3-forsøget Evoke viste ikke en statistisk signifikant reduktion i udviklingen af Alzheimers
- Vellykket gennemførelse af fase 3-forsøg med CagriSema, REIMAGINE 2 og 3, inden for diabetes

- Vellykket gennemførelse af fase 2-forsøg med subkutan og oral zenagamtid (amycretin)

Styrke og fremme udviklingsprojekterne inden for sjældne sygdomme

- Alhemo® godkendt i USA til behandling af hæmofili A og B uden inhibitorer
- Indikationer for Sogroya® ud over substitutionsbehandling indsendt i USA og Japan
- Denecimig (Mim8) indsendt til myndighedsgodkendelse i EU og USA
- Afslutning af opkøbet af zaltenibart, en MASP-3-hæmmer i klinisk udvikling
- Sogroya® godkendt i Kina

Highlights i 2025

Kommerciel eksekvering



Styrke førerposition inden for diabetesbehandling til en global værdimarkedsandel på mere end en tredjedel

- Værdimarkedsandelen for diabetes faldt med 3,6 procentpoint til 30,1% (MAT)

Øge salget inden for behandling af svær overvægt til over 25 mia. kr. i 2025

- Salget inden for behandling af svær overvægt steg med 31% (i faste valutakurser) til 82,3 mia. kr.

Sikre vedvarende vækst for forretningsområdet sjældne sygdomme

- Salget inden for sjældne sygdomme steg med 9% (i faste valutakurser) til 19,6 mia. kr.

Highlights i 2025

Formål og bæredygtighed



Fremskridt mod nul miljøpåvirkning

- Den samlede CO₂e-udledning (scope 1, 2 og fuldt scope 3) steg med 19% i forhold til 2024

Skabe værdi for samfundet og være anerkendt for at være en bæredygtig arbejdsgiver

- Medicinsk behandling til 42 millioner mennesker, der lever med diabetes, og 3,6 millioner mennesker, der lever med svær overvægt





A vertical photograph on the left side of the page shows a person's hand reaching out and touching a light-colored wall. Below the wall, a portion of a red running track with white lane markings is visible. The background of the entire page is a light teal color, and a large teal rectangle serves as a backdrop for the title text.

Femårs- oversigt

Mio. kr.	2021	2022	2023	2024	2025	2024-25
Finansielle resultater						Ændring
Nettoomsætning	140.800	176.954	232.261	290.403	309.064	6,4%
Rapporteret salgsvækst	10,9%	25,7%	31,3%	25,0%	6,4%	
Salgsvækst i faste valutakurser ¹	13,8%	16,4%	35,6%	25,7%	10,3%	
Resultat af primær drift	58.644	74.809	102.574	128.339	127.658	(0,5%)
Vækst i resultat af primær drift, rapporteret	8,3%	27,6%	37,1%	25,1%	(0,5%)	
Vækst i resultat af primær drift i faste valutakurser ¹	12,7%	14,6%	43,7%	26,2%	6,0%	
Af- og nedskrivninger	6.025	7.362	9.413	19.107	21.982	15,0%
EBITDA ^{1,2}	64.669	82.171	111.987	147.446	149.640	1,5%
EBITDA-vækst som rapporteret ^{1, 2}	8,0%	27,1%	36,3%	31,7%	1,5%	
EBITDA-vækst i faste valutakurser ^{1, 2}	12,0%	14,9%	42,4%	32,7%	7,3%	
Resultat af finansielle poster	436	(5.747)	2.100	(1.148)	2.882	
Resultat før skat	59.080	69.062	104.674	127.191	130.540	2,6%
Effektiv skattesats ³	19,2%	19,6%	20,1%	20,6%	21,5%	
Årets resultat	47.757	55.525	83.683	100.988	102.434	1,4%
Årets resultat korrigeret ¹	49.146	57.370	86.229	110.557	116.407	
Køb af materielle aktiver	6.335	12.146	25.806	47.164	60.140	28%
Køb af immaterielle aktiver	1.050	2.607	13.090	4.145	29.973	623%
Likvider anvendt til opkøb af forretningsaktiviteter	18.283	7.075	—	82.163	—	
Frie pengestrømme ¹	29.319	57.362	68.326	(14.707)	28.295	
Aktiver i alt	194.508	241.257	314.486	465.630	542.902	17%
Nettogæld ¹	(5.031)	2.319	8.950	(69.713)	(95.424)	37%
Egenkapital	70.746	83.486	106.561	143.486	194.047	35%

1. Se ikke-IFRS finansielle mål i Novo Nordisk Annual Report 2025. 2. EBITDA defineres som 'årets resultat', justeret for 'indkomstskat', 'finansielle poster', 'afskrivninger' og 'nedskrivninger og tilbageførsler'. 3. Se 'Financial definitions' i Novo Nordisk Annual Report 2025. 4. Årets samlede udbytte inklusiv interimudbytte på 3,75 kr. pr. aktie, svarende til 16.663 mio. kr., som blev udbetalt i august 2025. De resterende 7,95 kr. pr. aktie, svarende til 35.312 mio. kr., vil blive udbetalt med forbehold for godkendelse på den ordinære generalforsamling i marts 2026. 5. Det samlede antal patienter, vi når ud til med produkter til behandling af svær overvægt og diabetes. 6. GHG: Drivhusgas

Mio. kr.	2021	2022	2023	2024	2025	2024-25
Finansielle nøgletal						Ændring
Bruttomargin ³	83,2%	83,9%	84,6%	84,7%	81,0%	
Salgs og distributions- omkostninger i procent af omsætning	26,3%	26,1%	24,4%	21,4%	20,8%	
Forsknings og udviklings- omkostninger i procent af omsætning	12,6%	13,6%	14,0%	16,6%	16,8%	
Cash/earnings ¹	61,4%	103,3%	81,6%	(14,6%)	27,6%	
Overskudsgrad ³	41,7%	42,3%	44,2%	44,2%	41,3%	
Nettomargin ³	33,9%	31,4%	36,0%	34,8%	33,1%	
Afkast af investeret kapital ¹	69,0%	73,6%	88,5%	63,9%	39,3%	
Aktierelaterede informationer						
Resultat pr. aktie/ADR i kr. ³	10,40	12,26	18,67	22,67	23,06	1,7%
Udvandet resultat pr. aktie/ ADR i kr. ³	10,37	12,22	18,62	22,63	23,03	1,8%
Korrigeret udvandet resultat pr. aktie/ADR i kr. ¹	10,67	12,62	19,18	24,77	26,17	5,7%
Samlet antal aktier (mio. stk.) pr. 31. december	4.620	4.560	4.510	4.465	4.465	0,0%
Udbytte pr. aktie (kr.) ⁴	5,20	6,20	9,40	11,40	11,70	2,6%
Udbytte i alt (mio. kr.) ⁴	23.711	27.950	41.987	50.683	51.975	2,5%
Udbytteandel ³	49,6%	50,3%	50,2%	50,2%	50,7%	
Aktietilbagekøb (mio. kr.)	19.447	24.086	29.924	20.181	1.388	(93%)
Lukkekurs på aktien (kr.)	368	469	698	624	325	(48%)
Nøgletal for bæredygtighed						
Antal patienter der anvender vores produkter (i millioner) ⁵	34,9	36,9	41,6	45,2	45,6	1%
Antal ansatte	48.478	55.185	64.319	77.349	69.505	(10%)
Udledning af GHG ⁶ , markedsbaseret (1.000 ton CO ₂ e)	—	—	1.836	2.261	2.690	19,0%
Plastforbrug pr. patient (kg/patient)	—	—	—	0,38	0,36	(5,0%)

45,6

millioner mennesker
der anvender vores
produkter
(45,2 millioner i 2024)

6,4%

rapporteret salgsvækst
(25% i 2024)

52

markeder hvor
Wegovy® er
tilgængeligt
(17 i 2024)

11,70

i udbytte pr. aktie
(11,40 kr. i 2024)

673

indsendte ansøgninger
og godkendelser af
nye produkter
(593 i 2024)

69.505

medarbejdere globalt
(77.349 i 2024)





Resultater for 2025 og forventninger til 2026

Finansielle resultater

Salget steg med 6% målt i danske kroner og med 10% i faste valutakurser til 309.064 mio. kr. i 2025. Novo Nordisks salg og driftsresultat i 2025 – målt i faste valutakurser – lå inden for de intervaller, der blev angivet i november 2025. Den effektive skattesats, anlægsinvesteringerne, de frie pengestrømme samt af- og nedskrivninger var alle i overensstemmelse med forventningerne.

Salgsudvikling fordelt på geografiske regioner

Salget i US Operations steg med 3% målt i danske kroner og med 8% i faste valutakurser. Salget i International Operations steg med 10% målt i danske kroner og med 14% i faste valutakurser. Salget i EUCAN steg med 15% målt i danske kroner og med 16%

målt i faste valutakurser. Salget i Emerging Markets steg med 3% målt i danske kroner og med 8% i faste valutakurser. Salget i APAC steg med 19% målt i danske kroner og med 25% målt i faste valutakurser. Salget i Region China steg med 1% målt i danske kroner og med 5% i faste valutakurser.

Salgsudvikling fordelt på terapiområder

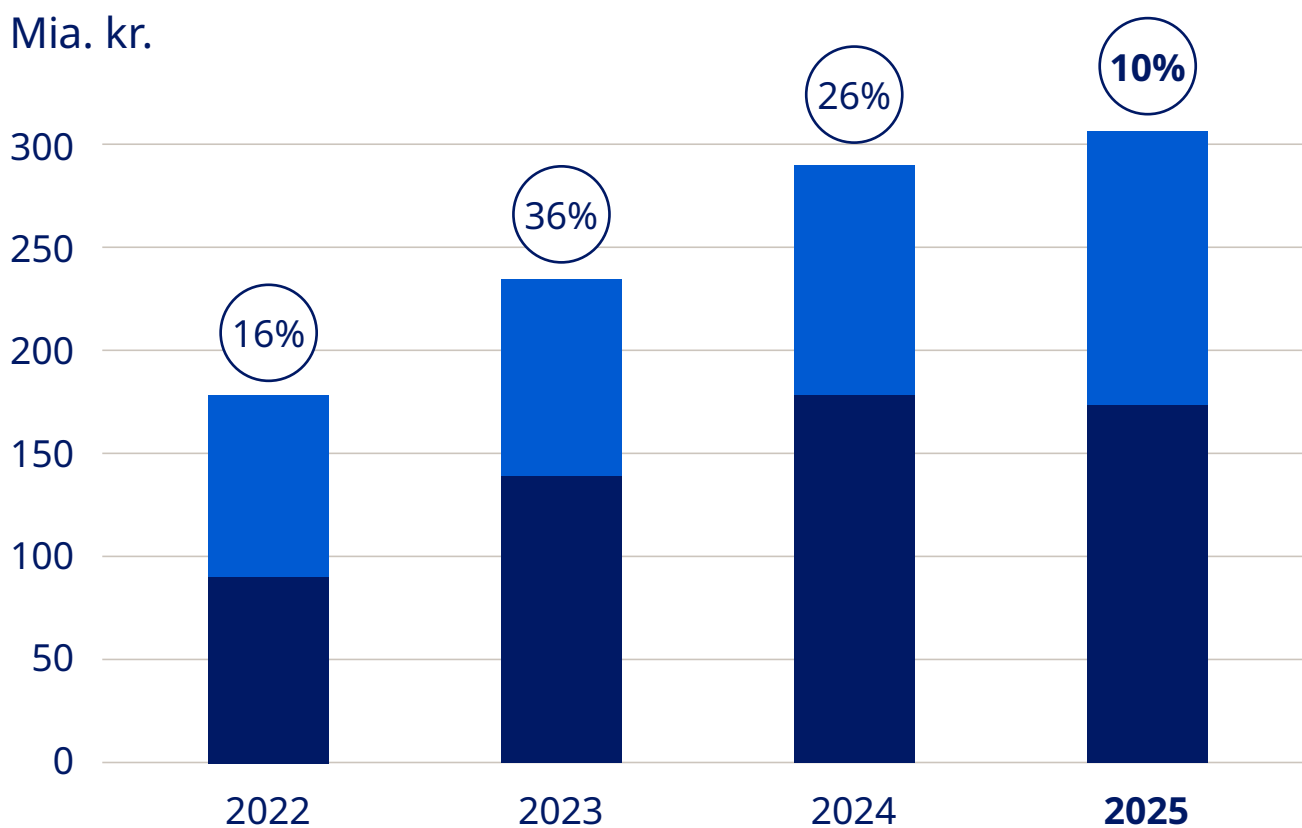
Salget af produkter til behandling af svær overvægt steg med 26% målt i danske kroner og med 31% målt i faste valutakurser. Salget inden for diabetesbehandling var uændret målt i danske kroner og steg med 4% i faste valutakurser. Salget af produkter til behandling af sjældne sygdomme steg med 5% i danske kroner og med 9% i faste valutakurser. Medmindre andet er angivet, er

markedsdata i de følgende afsnit baseret på løbende årstotal (MAT) fra november 2024 og november 2025 leveret af den uafhængige dataleverandør IQVIA. EUCAN dækker Europa og Canada, Emerging Markets dækker primært Latinamerika, Mellemøsten og Afrika. APAC dækker Japan, Korea, Oceanien og Sydøstasien. Region China dækker Kina, Hongkong og Taiwan.

FINANSIELLE RESULTATER

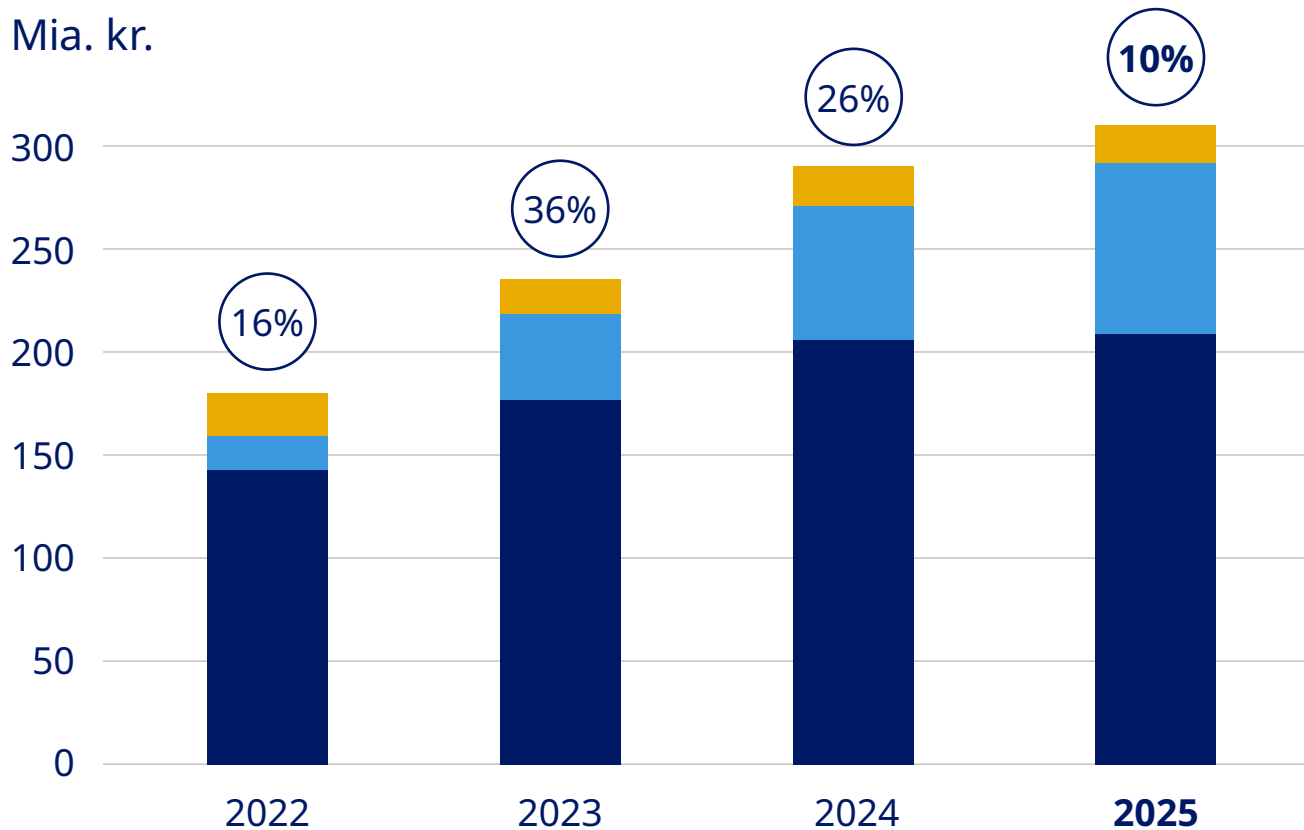
- US Operations nettoomsætning
- International Operations nettoomsætning
- Vækst i faste valutakurser

Mia. kr.



SALG EFTER TERAPIOMRÅDE

- Diabetesbehandling
- Behandling af svær overvægt
- Sjældne sygdomme
- Vækst i faste valutakurser



Behandling af svær overvægt

Salget af produkter til behandling af svær overvægt steg med 26% målt i danske kroner og med 31% i faste valutakurser til 82.347 mio. kr. Væksten i salget var drevet af både US Operations og International Operations. Volumenvæksten på det globale marked for brandede GLP-1-lægemidler til behandling af svær overvægt var 104%. Novo Nordisk er global markedsleder med en volumenbaseret markedsandel for brandede produkter på 59,6%. I International Operations er tirzepatid kun kategoriseret under GLP-1 diabetes i IQVIA-data, på trods af at det har indikationer for diabetes og svær overvægt i de fleste lande, hvor det er lanceret.

Diabetesbehandling

Salget inden for diabetesbehandling var uæn-

dret målt i danske kroner og steg med 4% i faste valutakurser til 207.109 mio. kr., primært drevet af vækst i GLP-1-baserede produkter. Novo Nordisks globale markedsandel for diabetes er faldet med 3,6 procentpoint i løbet af de sidste 12 måneder til 30,1%. Udviklingen var især drevet af tab af markedsandele i US Operations og International Operations.

GLP-1-produkter til behandling af type 2-diabetes

Salget af GLP-1-baserede produkter til behandling af type 2-diabetes steg med 2% målt i danske kroner og med 6% i faste valutakurser til 152.202 mio. kr. Den anslåede globale GLP-1-andel af det samlede antal ordinationer inden for diabetes steg til 8,1% sammenlignet med 6,7% for 12 måneder siden. Det er muligt for en patient at få ordineret mere end

én diabetesbehandling. Novo Nordisk har en værdimæssig markedsandel på 45,8%.

- Salget af Ozempic® steg med 6% målt i danske kroner og med 10% i faste valutakurser til 127.089 mio. kr. Væksten i salget var drevet af både US Operations og International Operations. Salget i USA blev positivt påvirket af justeringer af brutto-til-nettoomsætningen.
- Salget af Rybelsus® faldt med 5% målt i danske kroner og med 2% i faste valutakurser til 22.093 mio. kr. Salgsvæksten blev drevet af International Operations og modregnet af faldende salg i US Operations. Salget i US og International Operations er negativt påvirket af en reprioritering af aktiviteter mod andre GLP-1-behandlinger.

- Salget af Victoza® faldt med 45% målt i danske kroner og med 43% i faste valutakurser til 3.020 mio. kr. Faldet skyldes, at markedet for GLP-1-produkter til diabetes bevægede sig mod behandling én gang ugentligt i overensstemmelse med porteføljeprioriteterne i både US Operations og International Operations.

Salg af insulin

Salget af insulin faldt med 4% målt i danske kroner og med 1% i faste valutakurser til 53.137 mio. kr.

Sjældne sygdomme

Salget steg med 5% målt i danske kroner og med 9% i faste valutakurser til 19.608 mio. kr.

Sjældne endokrine sygdomme

Salget af produkter til behandling af sjældne endokrine sygdomme steg med 19% målt i danske kroner og med 24% i faste valutakurser til 5.959 mio. kr.

Sjældne blodsygdomme

Salget af produkter til behandling af sjældne blodsygdomme faldt med 2% målt i danske kroner og steg med 2% i faste valutakurser til 11.955 mio. kr.

Udvikling i omkostninger og resultat af primær drift

Produktionsomkostningerne steg med 32% målt i danske kroner og med 31% i faste valutakurser til 58.788 mio. kr., hvilket gav en bruttofortjeneste på 81,0% målt i danske kroner mod 84,7% i 2024. Faldet i bruttofor-

tjeneste er påvirket af afskrivninger og nedskrivninger i forbindelse med de tre tidligere Catalent-fabrikker samt engangsomkostninger i forbindelse med den virksomhedsomfattende transformation. Derudover er omkostningerne relateret til igangværende kapacitetsudvidelser og negative valutaeffekter, som delvist modvirkes af et positivt produktmiks, der er drevet af øget salg af GLP-1-baserede behandlinger.

Salgs- og distributionsomkostningerne steg med 4% målt i danske kroner og med 7% i faste valutakurser til DKK 64.310 mio. kr. Stigningen skyldes både US Operations og International Operations. I US Operations skyldes omkostningsstigningen primært salgs- og markedsføringsaktiviteter relateret til Wegovy®. I International Operations

er stigningen primært relateret til Wegovy®-lanceringerne og salgsfremmende aktiviteter. Salgs- og distributionsomkostninger udgjorde 20,8% som andel af salget, inklusive engangsomkostninger i forbindelse med den virksomhedsomfattende transformation.

Forsknings- og udviklingsomkostningerne steg med 8% målt i danske kroner og med 10% i faste valutakurser til 52.039 mio. kr. Stigningen skyldtes investeringer inden for behandling af svær overvægt og afspejlede øget aktivitet i den sene fase af kliniske forsøg, øgede tidlige forskningsaktiviteter samt øgede udviklingsinvesteringer i forbindelse med hjerte-kar-porteføljen. Dette blev dog delvist opvejet af nedskrivningstab på ocedurenone på 5,7 mia. kr. samt

andre nedskrivninger af immaterielle aktiver i 2024. Forsknings- og udviklingsomkostninger udgjorde 16,8% som andel af salget, inklusive engangsomkostninger i forbindelse med den virksomhedsomfattende transformation.

Administrationsomkostningerne steg med 13% målt i danske kroner og med 16% i faste valutakurser til 5.969 mio. kr., svarende til 1,9% af omsætningen. Administrationsomkostningerne er påvirket af fratrædelsesomkostninger i forbindelse med tidligere udmeldte ændringer i direktionen samt engangsomkostninger i forbindelse med den virksomhedsomfattende transformation.

Andre driftsindtægter og -omkostninger

(netto) udgjorde et tab på 300 mio. kr. sammenlignet med et tab på 2.103 mio. kr. i 2024. Andre driftsindtægter i 2024 blev påvirket af nedskrivninger i forbindelse med en partnerskabsaftale med et selskab og transaktionsomkostninger i forbindelse med Catalent-transaktionen.

Driftsresultatet faldt med 1% målt i danske kroner og steg med 6% i faste valutakurser til 127.658 mio. kr., primært påvirket af engangsomkostninger på omkring 8 mia. kr. i forbindelse med den virksomhedsomfattende transformation i tredje kvartal samt effekter relateret til overtagelsen af de tre tidligere Catalent-produktionsanlæg. Dette blev delvist opvejet af nedskrivningstab relateret til ocedurenone i 2024.

Havde Novo Nordisk ikke haft omkostninger i forbindelse med den virksomhedsomfattende transformation på omkring 8 mia. kr., ville driftsresultatet være steget med 6% i danske kroner og med 13% i faste valutakurser.

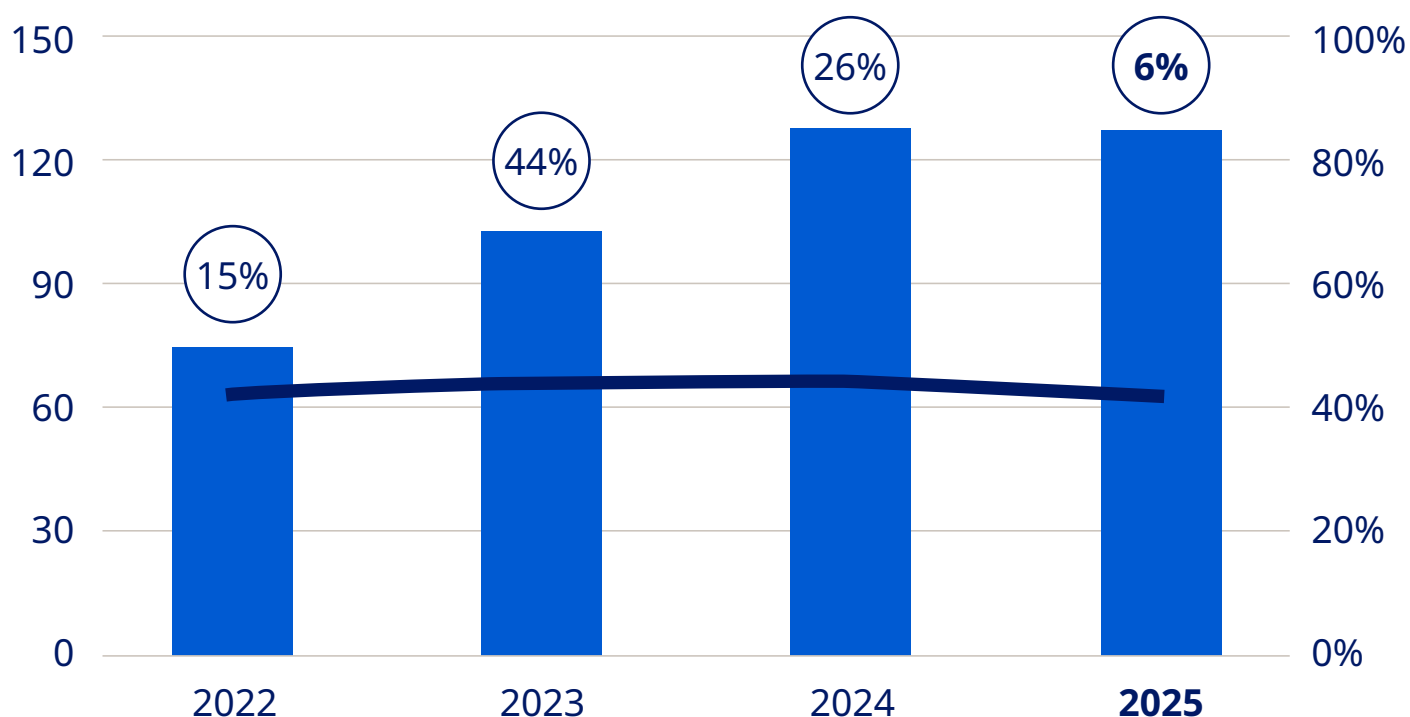
RESULTAT AF PRIMÆR DRIFT OG OVERSKUDSGRAD

● Resultat af primær drift (venstre akse)

■ Overskudsgrad (højre akse)

○ Vækst i faste valutakurser

Mia. kr.



Finansielle poster (netto) og skat

Finansielle poster (netto) viste en nettogevinst på 2.882 mio. kr. sammenlignet med et nettotab på 1.148 mio. kr. i 2024. Det skyldes primært gevinster fra sikring af den amerikanske dollar, som delvist modregnes af finansieringsomkostninger i forbindelse med finansieringen af Catalent-transaktionen.

I tråd med Novo Nordisks finanspolitik er de væsentligste valutakursrisici for Novo Nordisk blevet afdækket, primært gennem valutaterminskontrakter. Valutakursresultatet udgjorde en nettogevinst på 6.007 mio. kr. mod et nettotab på 1.023 mio. kr. i 2024. Ved udgangen af december 2025 er en positiv markedsværdi af finansielle kontrakter på 4.339 mio. kr. blevet udskudt til regnskabsmæssig indregning i 2026.

Den effektive skattesats var 21,5% i 2025 sammenlignet med en effektiv skatteprocent på 20,6% i 2024.

Nettoresultatet steg med 1% til 102.434 mio. kr., og udvandet indtjening pr. aktie steg med 2% til 23,03 kr.

Pengestrømme og kapitaltildeling

Frie pengestrømme i 2025 blev realiseret til 28,3 mia. kr. sammenlignet med (14,7) mia. kr. i 2024. Stigningen i frie pengestrømme sammenlignet med sidste år skyldes primært købet af de tre tidligere Catalent-fabrikker for 11,7 mia. dollars i 2024, hvilket delvist modregnes af øgede anlægsinvesteringer.

Anlægsinvesteringer i materielle anlægsaktiver udgjorde 60,1 mia. kr. mod 47,2 mia. kr.

i 2024, hvilket primært afspejler investeringer i yderligere kapacitet til produktion af aktive farmaceutiske ingredienser (API) og fyldekapacitet for både nuværende og fremtidige injicerbare og orale produkter. Anlægsinvesteringer i immaterielle aktiver var 30,0 mia. kr. i 2025 sammenlignet med 4,1 mia. kr. i 2024, hvilket afspejler aktiviteter inden for forretningsudvikling, primært relateret til købet af Akero Therapeutics, Inc.

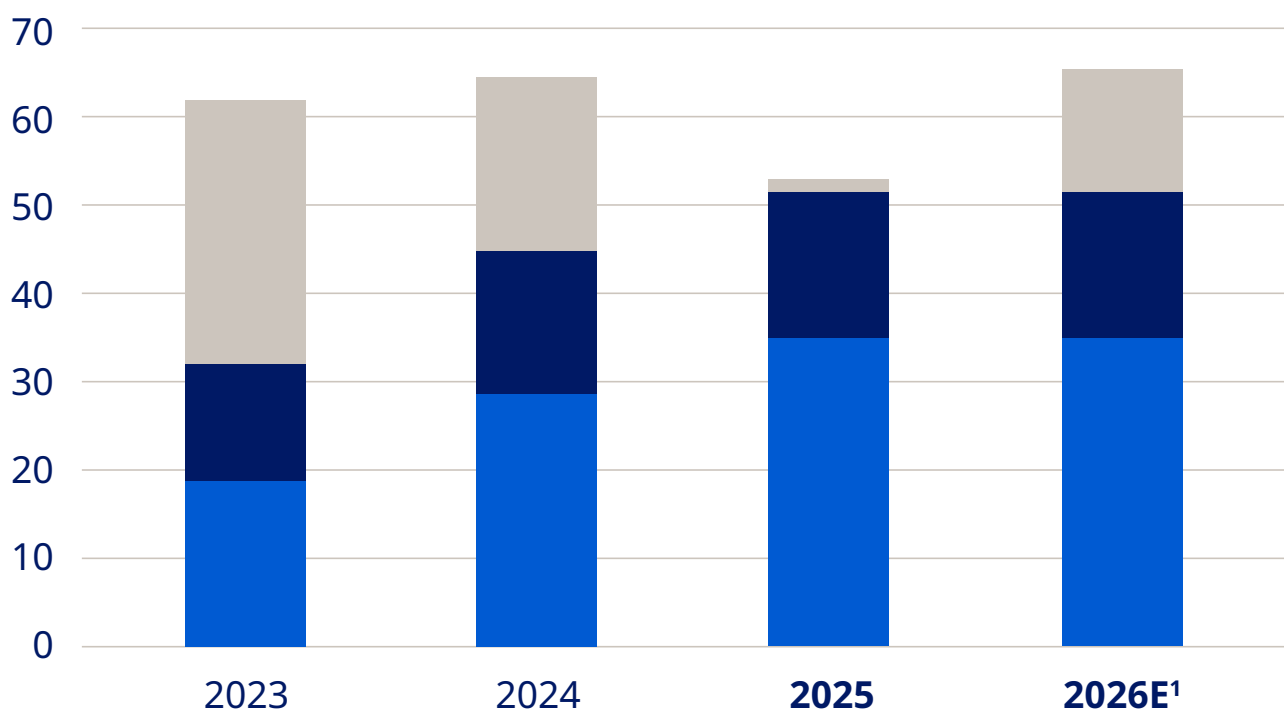
PENGESTRØMME OG KAPITALTILDELING

● Udbytte for det foregående år

● Interimudbytte

● Aktietilbagekøb

Mia. kr.



1. Forventninger for 2026.

Forventninger til 2026

Fra 2026 vil Novo Nordisk opgøre forventninger til salg og driftsresultat efter nye ikke-IFRS-mål for justeret salgsvækst og justeret vækst i driftsresultatet. For yderligere detaljer henvises til selskabsmeddelelse nr. 4 / 2026.

Vejledning	Forventninger til hele året 3. februar 2026
Justeret salgsvækst i faste valutakurser som rapporteret i danske kroner	-5% to -13% ¹ Omkring 3 procentpoint lavere end i faste valutakurser
Justeret vækst i driftsresultat i faste valutakurser som rapporteret i danske kroner	-5% to -13% ¹ Omkring 5 procentpoint lavere end i faste valutakurser

¹ På et ikke-justeret grundlag ville midtpunktet for vejledningen om salgsvækst og vækst i driftsresultatet for 2026, begge i faste valutakurser, være henholdsvis -1% og 11%

Væsentlige modelleringsovervejelser	
Finansielle poster (netto)	Gevinst på ca. 2,3 mia. kr.
Effektiv skattesats	21% til 23%
Investeringer i materielle anlægsaktiver (PP&E)	Ca. 55 mia. kr.
Frie pengestrømme	Mellem 35 og 45 mia. kr.

Bemærk: Forventninger er som rapporteret i danske kroner, hvis ikke andet er angivet

Bemærk: Frie pengestrømme defineret som nettopengestrømme fra driftsaktiviteter minus køb af materielle anlægsaktiver

Den justerede salgsvækst forventes at blive -5% til -13% i faste valutakurser med forventede udsving i vækstraterne fra kvartal til kvartal. Med de nuværende valutakurser over for den danske krone forventes salgsvæksten i danske kroner at blive 3 procentpoint lavere end i faste valutakurser, primært på grund af en svækkelse af USD/DKK-kursen. Forventningerne afspejler salgsvækst i International Operations og et forventet fald i salget i US Operations. I 2026 antages den

globale GLP-1-markedsudvidelse at fortsætte, hvilket gør det muligt for Novo Nordisk at fortsætte med at nå ud til flere patienter og øge salgsvolumen. Dette modvirkes af lavere realiserede priser, herunder MFN-aftalen ("Most Favoured Nations") i USA og tabet af eksklusivitet for semaglutid-molekylet på visse markeder i International Operations. Endelig forventes de positive effekter relateret til brutto-til-netto salgsjusteringer i USA i løbet af 2025 ikke at gentage sig.

I International Operations er forventningerne baseret på aktuelle væksttendenser, herunder fortsat volumenpenetration fra GLP-1-behandlinger og markedsekspansion, hovedsageligt inden for svær overvægt, samt skærpet konkurrence og negative påvirkning grundet udløbet af pa-

tentet på semaglutid på visse markeder. Forventningerne bygger også på lavere priser i en række lande, som forventes at gøre det muligt at levere større mængder. Novo Nordisk fortsætter i 2026 med at rulle Wegovy® ud på flere markeder og forventer at introducere 7.2 mg-dosen i en række lande. I US Operations bygger forventningerne på de aktuelle ordinationstendenser for den injicerbare GLP-1-portefølje, skærpet konkurrence samt negativ påvirkning fra reduceret Medicaid-dækning af medicin mod svær overvægt. Derudover forventes prispres som følge af investeringer i markedsadgang, forstærket af "Most Favoured Nations"-aftalen med den amerikanske administration om at gøre GLP-1-behandling tilgængelig for flere amerikanere til lavere priser.

Novo Nordisk fokuserer yderligere på at udvide adgangen til Wegovy[®], særligt inden for selvbetaling via NovoCare[®] Pharmacy og gennem samarbejder med telesundhedsorganisationer. Indfasningen af Wegovy[®] i pilleform efter lanceringen i januar 2026 er indregnet i forventningerne, baseret på en række antagelser herom såsom markedspenetration, en potentiel negativ indvirkning på væksten i kategorien for injicerbar medicin mod svær overvægt samt kanalmiks.

Væksten i det justerede driftsresultat forventes at blive -5% til -13% i faste valutakurser. Justeret driftsoverskudsvækst rapporteret i danske kroner forventes at blive 5 procentpoint lavere end i faste valutakurser. Forventningen til væksten i det

justerede driftsresultat bygger først og fremmest på salgsudsigterne. Dertil kommer målrettede investeringer i nuværende og kommende vækstmuligheder inden for forskning og udvikling samt kommercielt. Investeringerne finansieres delvist af besparelser fra den virksomhedsomfattende transformation i 2025 samt yderligere optimeringsinitiativer. Inden for forskning og udvikling er investeringerne relateret til den fortsatte udvidelse og udvikling af pipelinen i de tidlige og sene stadier, primært inden for svær overvægt og diabetes, og inkluderer effekten af købet af Akero Therapeutics, Inc. De kommercielle investeringer er primært relateret til GLP-1-porteføljen inden for svær overvægt og diabetes.

Væsentlige modelleringsovervejelser

Novo Nordisk forventer, at finansielle poster (netto) for 2026 vil udgøre en gevinst på omkring 2,3 mia. kr. Dette er drevet af gevinster på afdækkede valutaer, primært den amerikanske dollar, delvist modvirket af øgede renteudgifter relateret til nettogæld. Den effektive skatteprocent for 2026 forventes at ligge i intervallet 21–23%.

Anlægsinvesteringerne forventes at udgøre omkring 55 mia. kr. i 2026 sammenlignet med 60 mia. kr. i 2025, hvilket afspejler udvidelsen af den globale forsyningskæde. Investeringerne vil øge kapaciteten og fleksibiliteten i hele forsyningskæden, herunder til fremstilling af aktive farmaceutiske ingredienser (API), yderligere aseptisk produktion og færdige produktionsprocesser samt emballering.

ringskapacitet. I de kommende år forventes anlægsinvesteringerne at falde. For bedre at afspejle den underliggende likviditetsgenerering definerer Novo Nordisk fra 2026 frie pengestrømme som nettopengestrømme fra driftsaktiviteter minus køb af materielle anlægsaktiver. De frie pengestrømme forventes at lande på 35-45 mia. kr. Det afspejler lavere salg – især i US Operations – og en større negativ effekt på pengestrømmene, som forstærkes af det amerikanske brutto-til-netto-system, kombineret med høje CAPEX-udgifter.

Alle ovenstående forventninger bygger på antagelser om, at det globale og regionale makroøkonomiske og politiske miljø ikke ændrer Novo Nordisks forretningsvilkår væsentligt i 2026, herunder forstyrrelser i energi- og

forsyningskæder, mulige konsekvenser af større sundhedsreformer og lovændringer, ændringer i beskatningen – herunder ændringer i told, afgifter og prispolitikker (inkl. Most Favoured Nations i USA) – samt udfaldet af retssager. Derudover forudsættes det, at valutakurserne, især den amerikanske dollar, forbliver på det nuværende niveau over for den danske krone. Forventningerne er også baseret på antagelser i forhold til estimatet af brutto-til-netto-udviklingen i USA. Endelig omfatter forventningerne ikke de finansielle konsekvenser af eventuelle nye væsentlige transaktioner inden for forretningsudvikling.

Novo Nordisk har afdækket forventede nettopengestrømme i en række faktureringsvalutaer, og bevægelser i vigtige faktureringsvalutaer vil alt andet lige påvirke

Novo Nordisks driftsresultat, som beskrevet i note 4.4 om finansielle risici i Novo Nordisk Annual Report 2025.

Udsagn om fremtiden

Novo Nordisks lovpligtige årsrapport 2025, formular 20-F, eventuelle kvartalsrapporter samt skriftlige oplysninger, der offentliggøres eller præsenteres, eller mundtlige udtalelser, der fremsættes offentligt i fremtiden af eller på vegne af Novo Nordisk, kan indeholde visse udsagn om fremtiden vedrørende de driftsmæssige, finansielle og bæredygtighedsrelaterede resultater hos Novo Nordisk og/eller den branche, virksomheden opererer i. Udsagn om fremtiden kan identificeres ved, at de ikke vedrører historiske eller aktuelle fakta og indeholder forventninger. Ord som "tror", "forventer",

"vil muligvis", "vil", "plan", "strategi", "omstillingsplan", "udsigt", "forudser", "estimerer", "vurderer", "fremskriver", "kan", "har til hensigt", "sigter mod" og andre ord og udtryk med tilsvarende betydning i forbindelse med enhver drøftelse af fremtidige driftsmæssige, finansielle eller bæredygtighedsrelaterede resultater kendetegner udsagn om fremtiden.

Eksempler på sådanne udsagn om fremtiden omfatter, men er ikke begrænset til:

- Udsagn om mål, fremadrettede forventninger, (overgangs)planer, målsætninger eller delmål for fremtidig drift, herunder vedrørende driftsmæssige, finansielle og bæredygtighedsrelaterede forhold, Novo Nordisks produkter, produktforskning, produktudvikling, produktlanceringer og produktgodkendelser samt samarbejder i den forbindelse;

- Udsagn, der indeholder fremskrivninger af eller mål for omsætning, omkostninger, indtægter (eller tab), indtjening pr. aktie, anlægsinvesteringer, udbytte, kapitalstruktur, nettofinansiering og andre finansielle mål;
- Udsagn om fremtidige økonomiske resultater, fremtidige tiltag og udfald af uforudsete hændelser, såsom retssager; og
- Udsagn om de antagelser, der ligger til grund for eller vedrører sådanne udsagn.

Disse udsagn er baseret på aktuelle planer, estimer, meninger, synspunkter og fremskrivninger. Selvom Novo Nordisk mener, at den forventning, der afspejles i sådanne udsagn om fremtiden, er rimelig, kan der ikke gives nogen garanti for, at en sådan forventning vil vise sig at være korrekt. Udsagn om

fremtiden indebærer i sagens natur risici, usikkerheder og antagelser, både generelle og specifikke, og de faktiske resultater kan afvige væsentligt fra dem, der er påtænkt, udtrykt eller underforstået i et udsagn om fremtiden.

Faktorer, der kan påvirke fremtidige resultater, omfatter, men er ikke begrænset til, globale såvel som lokale politiske, økonomiske og miljømæssige forhold såsom rente- og valutakursudsving eller klimaforandringer, forsinkelse eller fejlslagning af projekter inden for forskning og/eller udvikling, uventet tab af patenter, afbrydelser af leverancer og produktion, herunder som følge af afbrydelser eller forsinkelser, der påvirker forsyningskæder, som Novo Nordisk er afhængig af, mangel på forsyninger, herunder

energiforsyninger, produkttilbagekaldelser, uventede kontraktbrud eller -opsigelser, statslige eller markedsdrevne prisnedsættelser af Novo Nordisks produkter, lancering af konkurrerende produkter, afhængighed af informationsteknologi, herunder risikoen for brud på cybersikkerheden, Novo Nordisks evne til med succes at markedsføre nuværende og nye produkter, eksponering for produktansvar og retssager og undersøgelser, ændringer i statslig lovgivning og fortolkningen heraf, herunder om godtgørelse, beskyttelse af intellektuel ejendomsret og myndighedskontrol med test, godkendelse, fremstilling og markedsføring samt skatteændringer, herunder ændringer i told og afgifter, opfattet eller faktisk manglende overholdelse af etisk markedsføringspraksis, investeringer i og frasalg af indenland-

ske og udenlandske virksomheder, uventet vækst i omkostninger og udgifter, strejker og andre arbejdsmarkedskonflikter, manglende evne til at rekruttere og fastholde de rette medarbejdere, manglende evne til at opretholde en compliance-kultur, epidemier, pandemier eller andre folkesundhedskriser, virkninger af indenlandske eller internationale kriser, civile uroligheder, krig eller andre konflikter og faktorer relateret til ovenstående forhold og andre faktorer, der ikke specifikt er nævnt heri.

For en oversigt over nogle af, men ikke alle, de risici, der kan påvirke Novo Nordisks resultater negativt eller nøjagtigheden af udsagn om fremtiden, henvises til oversigten over risikofaktorer i 'Risk management' i Novo Nordisk Annual Report 2025.

For en oversigt over Novo Nordisks ejer- og kapitalstruktur henvises til oversigten under 'Financials' i Novo Nordisk Annual Report 2025.





Oversigt over ESG- resultater 2025

Her følger et overordnet
sammendrag af Novo Nordisks
bæredygtighedsredegørelse.
Du kan læse hele redegørelsen
i Novo Nordisk Annual Report
2025.

Hos Novo Nordisk lægger vi vægt på at skabe langsigtet værdi for samfundet og vores forretning med et stærkt fokus på vores tredobbelte bundlinje – vores økonomiske, sociale og miljømæssige ansvar. Med bæredygtighedsredegørelsen bygger vi på resultaterne fra vores dobbelte væsentlighedsvurdering (DMA) og beskriver prioriterede emner og andre væsentlige emner for at understrege dette fokus.

Vores mål er at støtte patienter, samfundet og sårbare befolkningsgrupper¹ ved at forbedre livskvaliteten. I 2025 nåede vi ud til rekordmange mennesker – 45,6 millioner – med vores produkter til behandling af svær overvægt og diabetes. Antallet af sårbare patienter, som vi nåede ud til med vores dia-

betesprodukter, faldt med 15% i forhold til 2024, hvilket skyldes et lavere insulinudbud forårsaget af porteføljekonsolidering. Vi forpligter os fortsat til at forbedre adgangen til behandling og prisoverkommelighed via målrettede programmer og innovationer, samtidig med at vi sikrer patientsikkerheden. I USA styrkede vi vores indsats gennem NovoCare®, 'direct-to-patient'-løsninger og partnerskaber med telesundhedsudbydere. Inden for forebyggelse har vi fremmet tidlig intervention mod overvægt og svær overvægt hos børn i byområder gennem UNICEFs programaktiviteter, som har gavnet mere end 468.000 børn.

Vi har fastholdt vores fokus på at være en bæredygtig arbejdsgiver i et år, hvor Novo

Nordisk lancerede en virksomhedsomspændende transformation for at forenkle organisationen, fremskynde beslutningstagningen, nedbringe omkostningerne og omfordele ressourcerne til vækstmuligheder inden for svær overvægt og diabetes. Vi fastholdt fokus på diversitet og inklusion og lancerede en ny strategi med henblik på at drage nytte af medarbejdernes forskelligheder og fremme engagement i arbejdsstyrken. Vi monitorerede kønsfordelingen på tværs af ledelsesniveauer og kunne konstatere, at transformationsprocessen havde en minimal effekt. Vi forpligter os fortsat til at passe på vores medarbejders sundhed og sikkerhed og fastholdt de stabile resultater i 2025. Vi implementerede målrettet oplysningsuddannelse og nye sikkerhedsstandarder for byg-

geriudvidelser og på byggepladser for at beskytte medarbejderne og forbedre vores resultater yderligere.

Vi forpligter os fortsat til at reducere vores forbrug af plastik og samlede miljøaftryk med en målsætning om at nå nul scope 1- og 2-udledninger inden 2030 og en reduktion på 33% af scope 3-udledninger inden 2033. Vores mål er at nå netto-nul drivhusgasudledninger i 2045. I 2025 steg scope 1-, 2- og 3-udledningerne som forventet med 19% på grund af planlagte udvidelser og øget energiforbrug på nye og voksende produktionssites. Vi fortsætter arbejdet med centrale dekarboniseringstiltag for at holde kursen mod vores fastsatte mål. Vi har også gjort konkrete fremskridt ved at

skaffe mere end 10% af vores glukose fra regenerativt landbrug – et af vores redskaber til at reducere scope 3-udledningen i fremtiden.

Læs hele bæredygtighedsredegørelsen i Novo Nordisk Annual Report 2025.



Novo Nordisk A/S – Novo Allé 1, 2880 Bagsværd, Danmark – CVR-nr. 24256790
+45 4444 8888 (switchboard), novonordisk.com