

Bestyrelsesholdet matcher fremtidens udfordringer

Sten Scheibye

Bestyrelsesformand

Novo Nordisk Fonden

Erhvervsdrivende fonde (1.300 i alt)

Fonde
1850 -1999

Formål

Sikrer at vigtig viden, teknologi, produktion og talentfuld arbejdskraft bliver ved med at bidrage til udvikling af det danske samfund.

~ 1850

De første erhvervsdrivende fonde etableres i Danmark

- Vedtægter har både erhvervs- og uddelingsformål

1888



- Kontrollerende ejerskab i virksomheder

1924-25

nordisk
Nordisk
Insulinlaboratorium/
Nordisk Insulinfond

1947



- 'A-aktier har 10 gange stemmewægt

1951

NOVO
Novos fond
Novo Industri

- Et kendetegn ved Danmark

1965



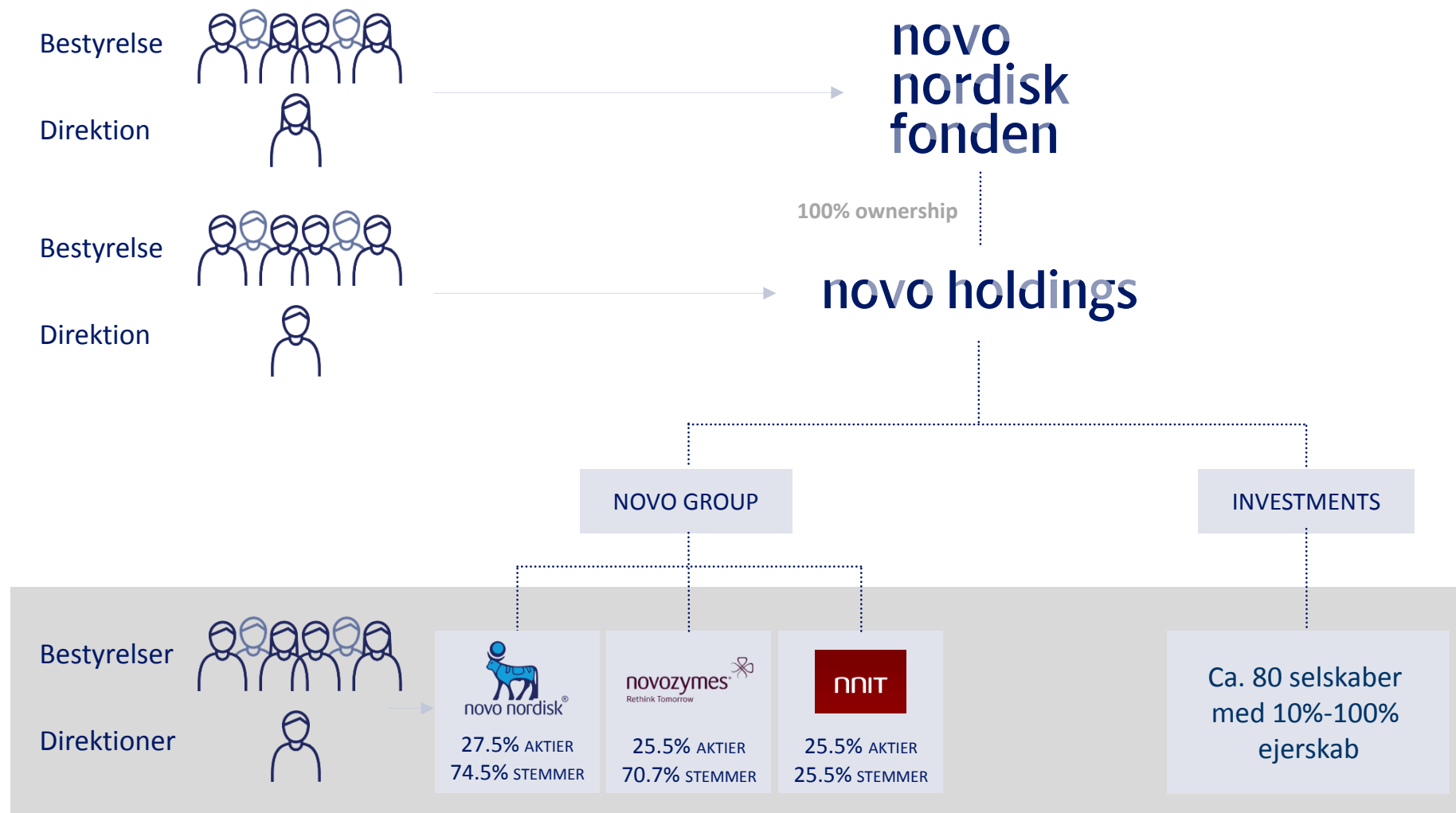
- Giver en unik mulighed for at bevare succesfulde virksomheder i landet

1989 og 99

3 fonde fusioneres og Novozymes børsnoteres



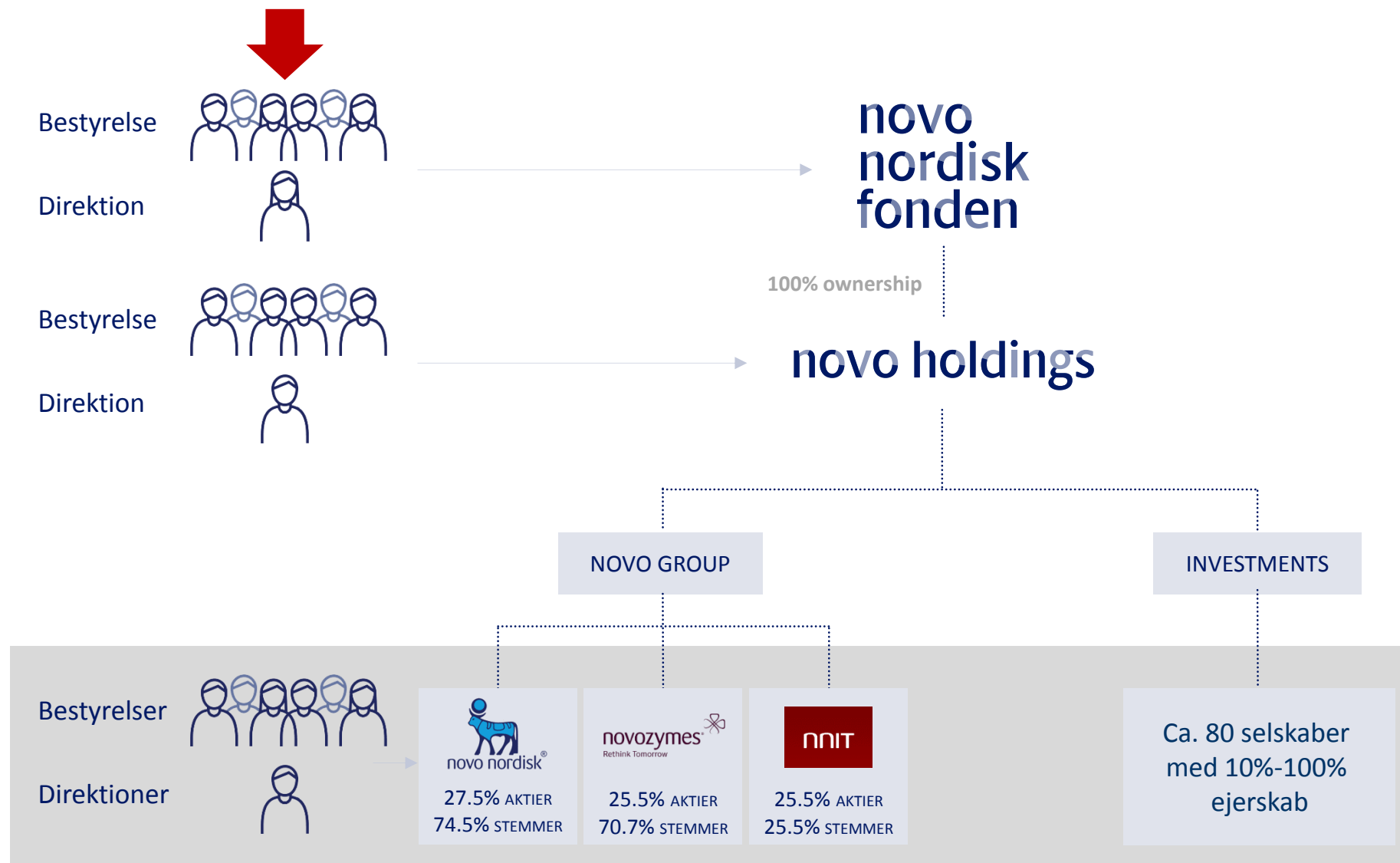
I Novo Nordisk Fonden koncernen indgår både fonden og en række selskaber



Novo Nordisk
Fonden selv er en
betydende
aktionær.

Ingen ejer fonden.

Erhvervsstyrelsen
har tilsynsmyndig-
heden.



Bestyrelsen må
konstatere/definere,
hvad er det for en
type virksomhed,
som man leder

Uddelinger

- Strategiske
- Åben konkurrence
- Steno Diabetes Centre
- Sociale og humanitære

Kommercielle ansvar
og aktiviteter

Uddelegeret

**novo
nordisk
fonden**

novo holdings

NOVO GROUP

INVESTMENTS



Lovgivningen og vedtægterne stiller krav til bestyrelsens sammensætning



Vedtægtsvalgte medlemmer

- 6-12 medlemmer – i øjeblikket 7 vedtægtsvalgte
- 2 skal have videnskabelig indsigt (lægelig)
- Selvsupplerende
- Valgperiode: 1 år, max 12 år – indtil det fyldte 70. år
 - Formand og næstformand bør også være medlemmer af bestyrelsen i Novo Holdings A/S
- Mål før 2019: At have mindst et dansk og et ikke-dansk medlem og mindst to af hvert køn



Medarbejderrepræsentanter (Novo Gruppen)

- Halvdelen af de vedtægtsvalgte
- Valgperiode: 4 år, intet maksimum – indtil det fyldte 70. år
- 2 fra Novo Nordisk og 1 fra Novozymes
- Samme rettigheder, forpligtelser og ansvar
 - governance (undtagen valg af andre bestyrelsesmedlemmer)
 - erhvervsformål (ikke i relation til uddelingsformål)

Supplerende kompetencekrav



Vedtægtsvalgte medlemmer

- Profil, som beskriver de foretrukne kompetencer
- 2 skal have videnskabelig indsigt (lægelig)
- 2 skal have Novo-baggrund
- 2 uafhængige med erhvervsbaggrund (uafhængige af Novo Gruppen)



Medarbejderrepræsentanter (Novo Gruppen)

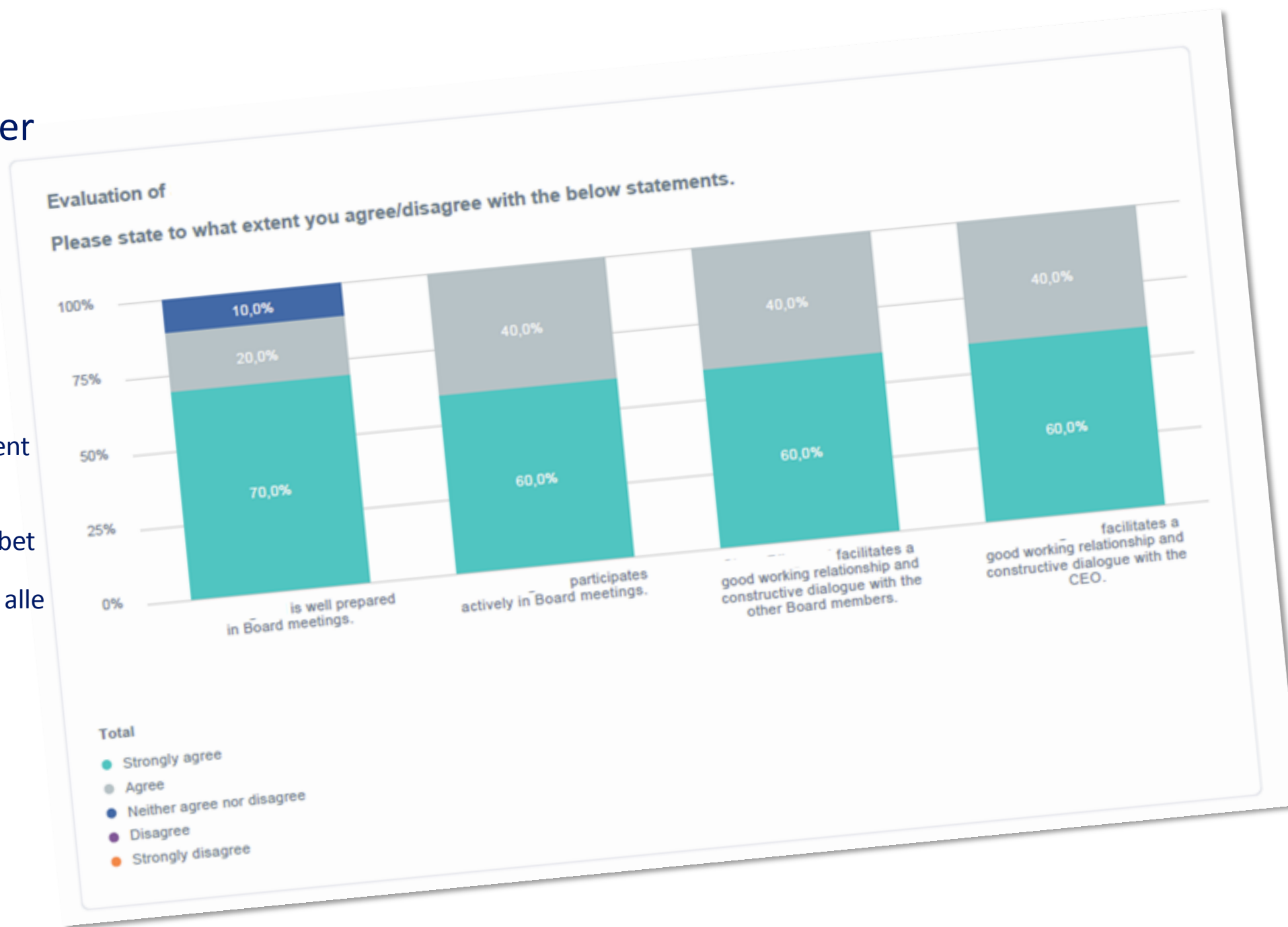
- Ingen supplerende krav

Har bestyrelsen de rette kompetencer?

Professionelle kompetencer	Navn 1	Navn 2	Navn 3	Navn 4	Navn 5	Navn 6	Navn 7	...
Mangeårig tilknytning til Novo Gruppen og erfaring og forståelse for akademiske forskningsmiljøer	x	x			x			
Erhvervsperson	x	x			x	x	x	
Baggrund i læge- og naturvidenskabelig forskning			x	x				
Lægevidenskabelig indsigt				x				
Bestyrelseskompetencer	Navn 1	Navn 2	Navn 3	Navn 4	Navn 5	Navn 6	Navn 7	...
Erhvervs erfaring fra forskningstung industri	x	x			x			
Finansiel indsigt			x					
Jurist/advokat med kendskab til erhvervsret og erhvervsforhold i Danmark og internationalt							x	
Kendskab til erhvervsdrivende fonde i Danmark samt god fondsledelse	x						x	
Indsigt i samfundsmæssige forhold, herunder uddannelse, forskningspolitik og forskningsadministration samt med kendskab til den offentlige sektor med relevans for Fonden	x	x	x			x		

Bestyrelsesevalueringer

- 1 gang årligt
- Selv-evaluering baseret på spørgeskemaer – en konsulent inddrages fra tid til anden
- Organiseres af formandsskabet
- Formanden har 1-on-1 med alle medlemmer
- Feedback til formanden?



Search Profile

Kernekompetencer

- Strategisk tænkende person med forståelse for komplekse sammenhænge, samt evne til at dykke ned i de væsentlige detaljer, når nødvendigt
- En person med velfunderet selvtillid, som udstråler naturlig autoritet. En person som kan begå sig på alle niveauer internt og eksternt, og som har et bredt netværk samt er velanset og med et godt renommé i offentligheden
- En naturlig og solid leder, som er vellidt og respekteret, hviler i sig selv, og er i besiddelse af empati, humor og situationsfornemmelse
- Inspirerende og engageret medspiller, sparringspartner og debattør i bestyrelsesarbejdet, som har sine meningers mod, markerer sig tydeligt og bidrager konstruktivt i formidling af samarbejdet - en man gerne lytter til
- En person, der kan identificere sig med Novo Nordisk Fondens værdier

Personlige kvalifikationer

- Teamorienteret (med "et kontrolleret ego") og støttende i forhold til at have medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer som en naturlig del af bestyrelsen
- Kommunikerer klart og konstruktivt og bidrager aktivt med egne synspunkter baseret på sund fornuft, kritisk sans og velovervejet stillingstagen
- Omgængelig og respekteret med en positiv ånd, konstruktiv tilgang og god menneskelig indsigt
- En person der har den nødvendige tid, lyst og interesse til at indgå aktivt og konstruktivt i bestyrelsens arbejde
- En åben, tillidsvækkende og troværdig person, som er smidig og fleksibel med gode samarbejdsevner
- Besidder høje standarder for integritet, ansvarlighed og etik

Uddannelse

Solid uddannelsesmæssig baggrund.

Sprog

Udover dansk, engelsk på forhandlingsniveau.

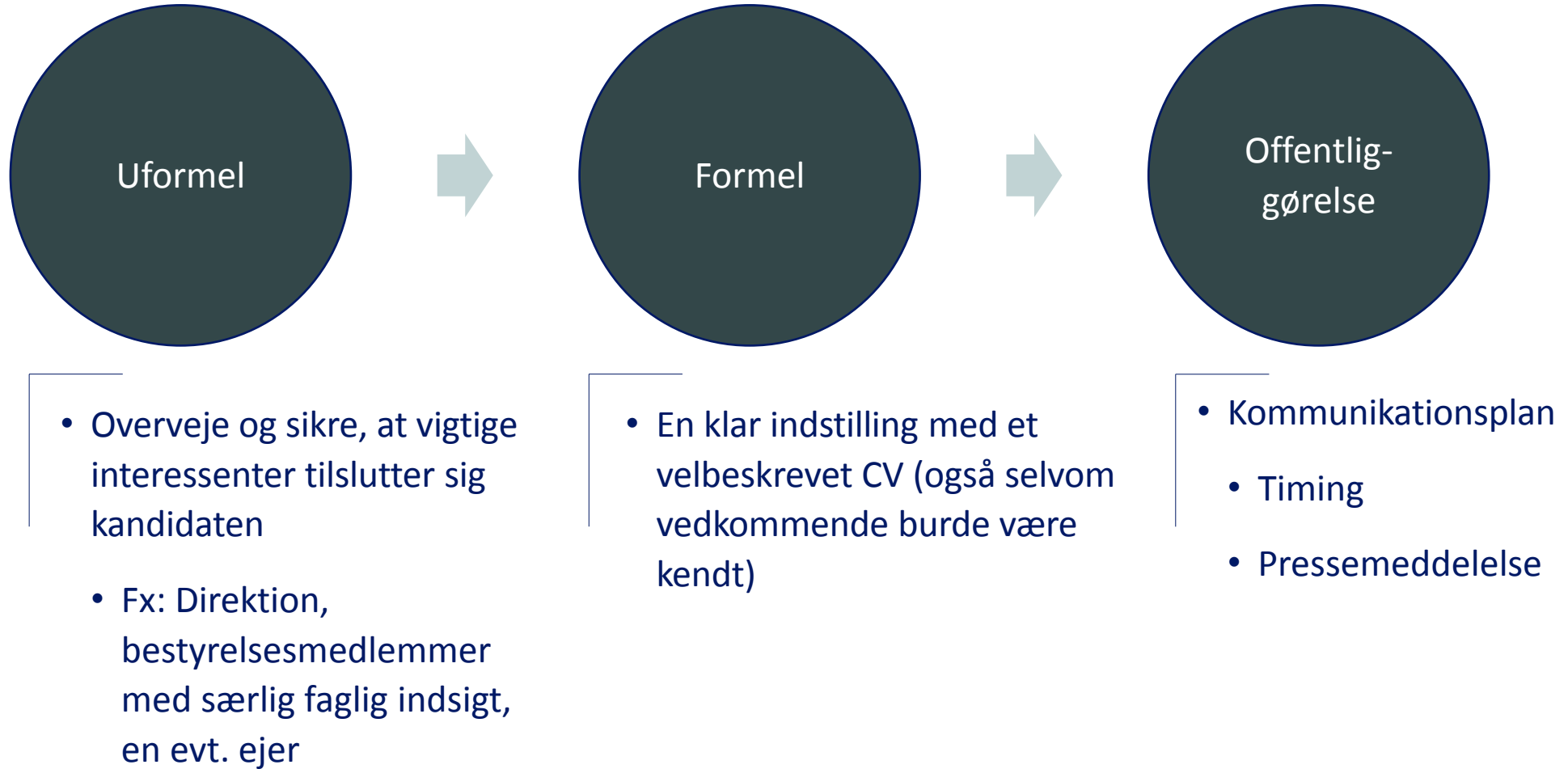
Søgeprocessen



Kandidater vurderes på:

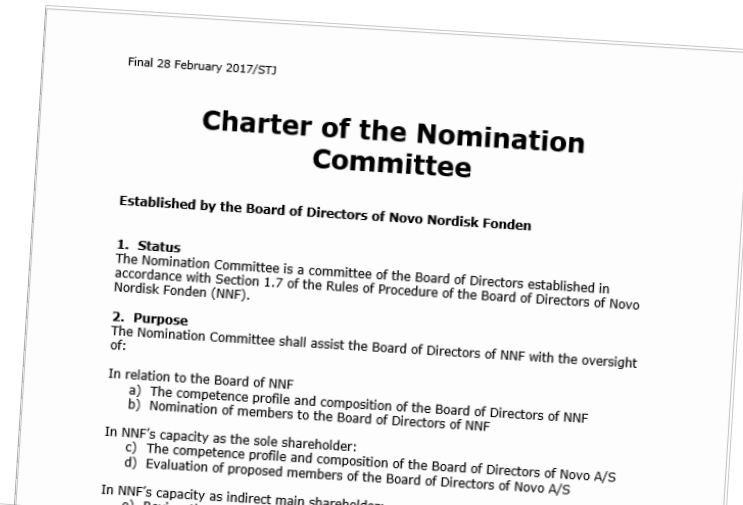
- Professionelle kompetencer
- Personlige kompetencer
- Interesse-kompetencer
- Kemi
- For tæt på eksisterende medlemmer i anden sammenhæng?
- Konflikter i forhold til andre hverv

Valgprocessen



Bestyrelsen skal sikre, at processen for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen er struktureret, grundig og gennemskuelig

I fondens tilfælde har man valgt at nedsætte en nomineringskomite



Nomination Committee – Annual Wheel 2017

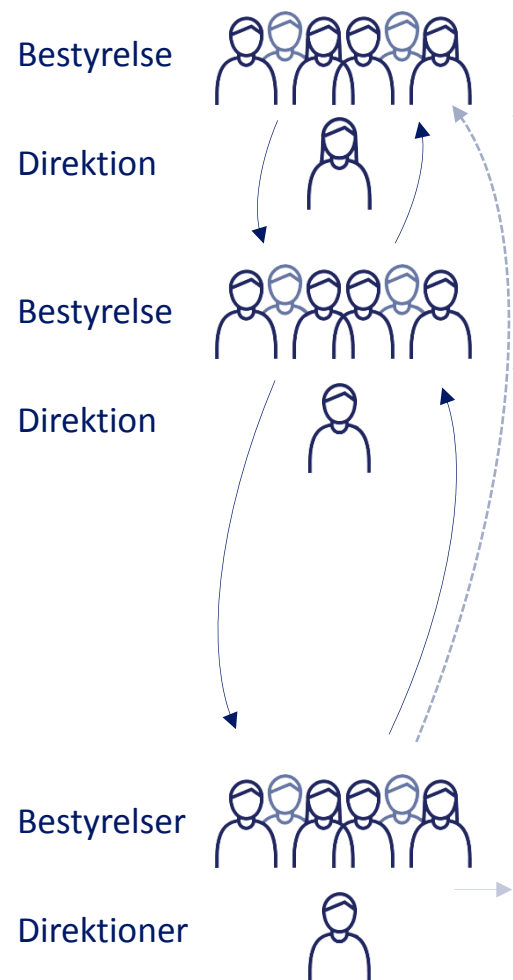
	Meeting 1 / Q1 27.02.17 at 14.30-16.30	Meeting 2 / Q2 27.04.17 at 14.30-16.30	Meeting 2 / Q2 21.08.17 at 14.30-16.30	Meeting 4 / Q4 21.11.17 at 14.30-16.30
Fixed agenda items	<ul style="list-style-type: none"> Minutes of last meeting Developments since last 	<ul style="list-style-type: none"> Minutes of last meeting Developments since last 	<ul style="list-style-type: none"> Minutes of last meeting Developments since last 	<ul style="list-style-type: none"> Minutes of last meeting Developments since last
Profile & composition	<ul style="list-style-type: none"> Review of the independence of the Board Review Competence Profile, incl. diversity aspiration Annual assessment of the Board's structure, size, and composition 			
Nomination of Board members	<ul style="list-style-type: none"> Potential candidates to be nominated for Annual Meeting and approval of rationale for nominating candidates 	<ul style="list-style-type: none"> Consider long-term succession plan Planning of process for nomination of candidates for the next year 		<ul style="list-style-type: none"> Review result of annual self-assessment of the Board and the Chairman's 1:1s with the Board relevant for the nomination process Identify and propose candidates to be elected at the Annual Meeting
Chairmanship and Committees	<ul style="list-style-type: none"> Proposal for election or re-election of Chairmanship and Board committees 		<ul style="list-style-type: none"> Planning of process for nominating members of Chairmanship and Board Committees 	
Novo A/S			<ul style="list-style-type: none"> Review competence profile 	<ul style="list-style-type: none"> Review candidates to be nominated
Miscellaneous	<ul style="list-style-type: none"> Any other business 	<ul style="list-style-type: none"> Any other business 	<ul style="list-style-type: none"> Any other business 	<ul style="list-style-type: none"> Evaluation of the committee's work Evaluation of the committee's charter Review of Annual Wheel for next year, incl. meeting dates Any other business

ectors in
 an of the
 nce, among
 d meeting
 dependent
 board of
 ectors by
 that
 ie Board of

Aktivt ejerskab: En støtte eller en udfordring?



- Fondens nomineringskomite vurderer kompetence-beskrivelse, konkrete kompetencer og konkrete forslag til nyvalg på vegne af fondsbestyrelsen
- Laver indstilling



novo nordisk fonden

100% ownership

novo holdings

NOVO GROUP

INVESTMENTS

 novo nordisk® 27.5% AKTIER 74.5% STEMMER	 novozymes Rethink Tomorrow 25.5% AKTIER 70.7% STEMMER	 NNIT 25.5% AKTIER 25.5% STEMMER
--	--	---

Ca. 80 selskaber med 10%-100% ejerskab



Tre take-aways

- Bestyrelsen skal sikre, at processen for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen er struktureret, grundig, gennemsæuelig
- Bestyrelsen skal definere egen virksomhed og egen rolle
- Bestyrelsen skal se kritisk på sig selv – og på formand/næstformand

Tak for opmærksomheden

Knowledge is the key