

"Overordnede retningslinjer for incitamentsafløkning af direktionen i Novozymes A/S

I henhold til aktieselskabslovens § 69 b skal bestyrelsen i et børsnoteret selskab, forinden det indgår aftale om incitamentsafløkning med et medlem af bestyrelsen eller direktionen, have fastsat overordnede retningslinjer for selskabets incitamentsafløkning af bestyrelse og direktion. De overordnede retningslinjer skal være behandlet og godkendt på selskabets generalforsamling, førend de kan udmøntes i konkrete aftaler med de pågældende.

Novozymes A/S ("Novozymes") har igennem mange år benyttet incitamentsprogrammer for selskabets direktion og medarbejdere. Bestyrelsen aflønnes alene ved et fast honorar og er således ikke incitamentsafløknet.

Disse overordnede retningslinjer vedrører incitamentsprogrammer (variabel aflønning) for direktionen i Novozymes, forstået som den del af det samlede vederlag, hvor den endelige aflønning ikke er kendt på forhånd. "Direktionen" omfatter de til Erhvervs- og Selskabsstyrelsen anmeldte direktører.

1. Generelle principper for direktionens vederlag

Det samlede vederlag til direktionen skal være konkurrencedygtigt sammenlignet med andre større danske og udenlandske selskaber inden for samme forretningsområder. Bestyrelsen ønsker at incentivere direktionen for at sikre en fortsat positiv udvikling i Novozymes og dermed sikre, at der skabes øget værdi for aktionærerne i Novozymes. Det er bestyrelsens vurdering, at de bedste resultater opnås, når en relativt stor andel af det samlede vederlag til direktionen er afhængig af opfyldelsen af direktørernes individuelle mål samt de sociale, miljømæssige og finansielle mål for Novozymes.

2. Det samlede vederlag

Direktionens samlede vederlag består af:

- (i) en fast løn (grundløn og pensionsbidrag) samt firmabil og enkelte andre personalegoder,
- (ii) en kontantbonus (som beskrevet i pkt. 3 nedenfor) samt
- (iii) et aktieoptionsprogram (som beskrevet i pkt. 4 nedenfor).

Den faste løn for direktionen har bestyrelsen lagt på et niveau, der ligger under gennemsnittet for et udsnit af større sammenlignelige danske selskaber. For at sikre at det samlede vederlag til direktionen er konkurrencedygtigt, har bestyrelsen derfor besluttet, at den variable andel (kontantbonus og aktieoptionsprogram) af det samlede vederlag skal være relativt stor.

3. Retningslinjer for udbetaling af kontantbonus til direktionen

Det enkelte medlem af direktionen kan opnå en kontantbonus på op til 5 måneders fast løn. Kontantbonus kan opnås på forskellige måder. Formålet med kontantbonus til direktionen er at skabe øget fokus på de opstillede målsætninger. De overordnede retningslinjer herfor er som følger:

- a. Hvem er omfattet af programmet

Omfattet af programmet er udelukkende direktionen.

UDKAST

b. Hvori består programmet

Programmet består i tildeling af en årlig kontantbonus til det enkelte medlem af direktionen i Novozymes.

c. Hovedbetingelserne for tildeling under programmet

Der opereres med to former for kontantbonus til direktionen.

For det første oppebærer direktøren en årlig kontantbonus, hvis størrelse afhænger af opfyldelsesgraden af de mål, som direktøren forudgående har aftalt med selskabets administrerende direktør. For den administrerende direktørs vedkommende aftales de individuelle mål med bestyrelsens formand. Størrelsen af denne bonus kan maksimalt udgøre et beløb svarende til 3 måneders fast løn beregnet ud fra den faste løn, som den pågældende direktør oppebar ved udgangen af det forudgående kalenderår.

For det andet oppebærer direktøren en årlig kontantbonus på et beløb på op til 2 måneders fast løn beregnet ud fra den faste løn, som den pågældende direktør oppebar ved udgangen af det forudgående kalenderår. Den grundlæggende betingelse herfor er, at Novozymes i det forudgående kalenderår har opfyldt budgetmålet for resultat af primær drift ("EBIT") i henhold til det af koncerndirektionen udarbejdede og af bestyrelsen godkendte budget. Såfremt EBIT-betingelsen er opfyldt, fremkommer bonusbeløbet ved at multiplicere det nævnte beløb (2 måneders fast løn) med den opfyldelsesgrad, hvormed selskabet efter bestyrelsens vurdering har nået de i den seneste årsrapport opstillede mål vedrørende Novozymes' miljømæssige og sociale ansvar.

d. Anslået maksimale nutidsværdi af programmet

For den samlede direktion kan den kontante bonus udgøre op til 5 måneders fast løn og for 2007 således maksimalt DKK 8,1 mio. Dette maksimumsbeløb reguleres årligt i takt med udviklingen i direktionens faste løn. Såfremt ingen af de opstillede mål opfyldes, kommer der ingen kontantbonus til udbetaling.

e. Det tidsmæssige perspektiv af programmet

Den ovenfor beskrevne kontantbonus beregnes og udbetales årligt.

4. Retningslinjer for tildeling af aktiebaseret vederlag (aktieoptioner)

Med virkning fra den 1. januar 2007 deltager direktionen i et 4-årigt incitamentsprogram, som indebærer mulighed for vederlagsfrie, årlige tildelinger af aktieoptioner i Novozymes. Tildelingen af aktieoptioner til direktionen for optjeningsåret 2007 er ikke betinget af godkendelsen af disse retningslinjer, eftersom bestemmelsen i aktieselskabslovens § 69 b først træder i kraft for de enkelte selskaber fra den førstkommande generalforsamling efter den 1. juli 2007. Formålet med incitamentsprogrammet er at skabe yderligere interesse hos selskabets direktører for at skabe værdi for selskabets aktionærer. De overordnede retningslinjer herfor er som følger:

a. Hvem er omfattet af incitamentsprogrammet

Omfattet af programmet er udelukkende direktionen.

UDKAST

b. Hvori består incitamentsprogrammet

Incitamentsprogrammet er en aktiebaseret ordning, hvorved direktionen én gang årligt får tildelt rettigheder til at købe et antal aktier i Novozymes. Incitamentsprogrammet er således en aktieoptionsordning.

c. Hovedbetingelserne for tildeling under incitamentsprogrammet

Den grundlæggende betingelse for, at programmet fortsætter fra år til år, er, at selskabets bestyrelse hen imod slutningen af hvert regnskabsår vurderer, at det af direktionen udarbejdede budget for det efterfølgende regnskabsår er tilstrækkeligt ambitiøst og realistisk til at kunne medvirke til opfyldelse af Novozymes overordnede ambition for omsætningsvækst, den såkaldte "10 i 10"-ambition – en ambition om at nå DKK 10 mia. i omsætning i 2010. Kun såfremt denne grundbetingelse er opfyldt, fortsætter incitamentsprogrammet.

Antallet af mulige aktieoptioner beregnes efter den såkaldte Black & Scholes-metode i begyndelsen af et optjeningsår (2007, 2008, 2009 og 2010) på grundlag af dels den faste løn mv. i en 12 måneders periode beregnet ud fra, hvad direktionen oppebar ved udgangen af det forudgående kalenderår med tillæg af fuld kontantbonus til direktionen, dels kursen på selskabets aktier, jf. pkt. 4 f.

Det endelige antal aktieoptioner, som tildeles, fastsættes i forbindelse med godkendelsen af årsrapporten for optjeningsåret og fastsættes efter opfyldelsesgraden af Novozymes' økonomiske, sociale og miljømæssige mål.

Medmindre andet aftales, er det en betingelse for direktørens ret til udnyttelse af tildelte aktieoptioner, at direktøren forbliver som registreret direktør i selskabet indtil udløbet af den 3-årige bindingsperiode for de pågældende aktieoptioner.

Selskabets administrerende direktør modtager 50 % flere aktieoptioner end hver af de øvrige koncerndirektører.

d. Anslået nutidsværdi af incitamentsprogrammet

Den anslåede nutidsværdi af incitamentsprogrammet beregnes efter Black & Scholes-metoden og i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS).

Den årlige tildeling af aktieoptioner til den samlede direktion kan maksimalt have et omfang, der svarer til direktionens samlede faste løn mv. i en 12 måneders periode beregnet ud fra, hvad direktionen oppebar ved udgangen af det forudgående kalenderår med tillæg af fuld kontantbonus til direktionen. For den samlede direktion kan værdien af det tildelte aktiebaserede vederlag dermed ikke komme til at overstige DKK 29,9 mio. for 2008. Dette maksimumsbeløb reguleres årligt i takt med udviklingen i direktionens samlede faste løn.

Antallet af tildelte aktieoptioner til direktionen afhænger som tidligere nævnt af opfyldelsesgraden af Novozymes' finansielle og ikke-finansielle mål. Nutidsværdien af de aktieoptioner, der kan forventes tildelt direktionen i det 4-årige aktieoptionsprogram, såfremt alle de fastsatte finansielle og ikke-finansielle mål nås, er opgjort til ca. DKK 113 mio., inklusive den beregnede værdi af aktieoptionerne tildelt for 2007.

I hver af de følgende berørte årsrapporter vil antallet af tildelte aktieoptioner samt værdien blive oplyst for det pågældende regnskabsår, hvorved gennemsigtighed herom sikres.

UDKAST

For at sikre at den aktiebaserede del af det samlede vederlag ikke når et utilsigtet omfang, kan bestyrelsen i forbindelse med sin godkendelse af årsrapporten for 2010 reducere omfanget af den aktiebaserede del af det samlede vederlag i tilfælde af, at den samlede indre værdi af de tildelte aktieoptioner for perioden 2007 til 2010 viser sig at udgøre mere end DKK 200 mio. Bestyrelsen kan i så fald reducere den samlede indre værdi af de tildelte aktieoptioner under dette aktieoptionsprogram til et maksimumsbeløb på DKK 200 mio. Den indre værdi opgøres som antallet af tildelte aktieoptioner i de respektive år (2007, 2008, 2009 og 2010) multipliceret med forskellen mellem de enkelte års udnyttelseskurser og gennemsnittet af slutkurserne for selskabets aktier på 5 noteringsdage på Københavns Fondsbørs op til godkendelsen af årsrapporten for 2010.

e. Det tidsmæssige perspektiv af incitamentsprogrammet

Incitamentsprogrammet løber fra den 1. januar 2007 og er et 4-årigt incitamentsprogram. Aktieoptionerne kan tidligst udnyttes 3 år fra tildelingstidspunktet og vil skulle udnyttes senest 8 år fra tildelingstidspunktet.

f. Øvrigt

Aktieoptionernes udnyttelseskurs fastlægges årligt. Udnyttelseskursen beregnes på grundlag af gennemsnittet af slutkursen for selskabets aktier på de 5 følgende noteringsdage på Københavns Fondsbørs efter offentliggørelsen af årsrapporten for det regnskabsår, som ligger forud for optjeningsåret.

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

5. Offentliggørelse af retningslinjerne

Disse retningslinjer er behandlet og godkendt på den ordinære generalforsamling i Novozymes den 5. marts 2008. Retningslinjerne vil straks efter godkendelsen blive lagt på selskabets hjemmeside (www.novozymes.com). Desuden vil der i selskabets vedtægter i overensstemmelse med § 69 b, stk. 2, i aktieselskabsloven blive optaget en bestemmelse om, at der den 5. marts 2008 i selskabet er vedtaget retningslinjer for incitamentsaf-lønning af selskabets direktion.

Som dirigent:

Niels Kornerup"