



NOVOZYMES RAPPORTEN 2009

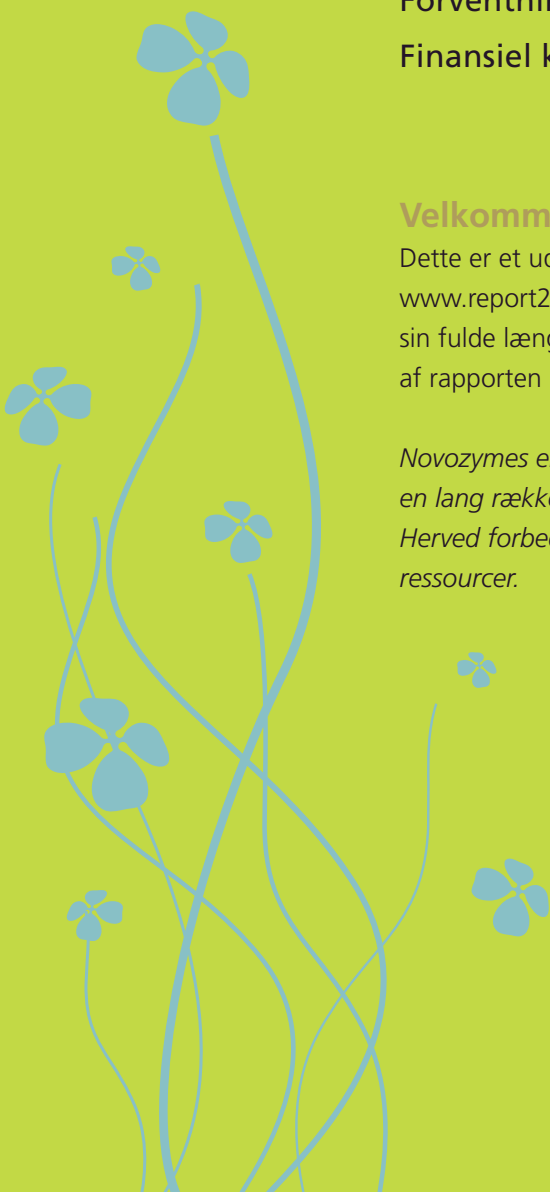
INDHOLD

Nøgletal	03
Bestyrelsen har ordet	04
Finansiell redegørelse og bæredygtighedsredegørelse	06
Salg og markeder	08
Rent tøj og mindre miljøbelastning	10
Novozymes-aktien	11
Bestyrelse og direktion	12
Forskning, udvikling og innovaton	14
Den administrerende direktør har ordet	15
Langsigtede mål	16
Forventninger til 2010	18
Finansiell kalender og udbyttedatoer	19

Velkommen til Novozymes Rapporten 2009

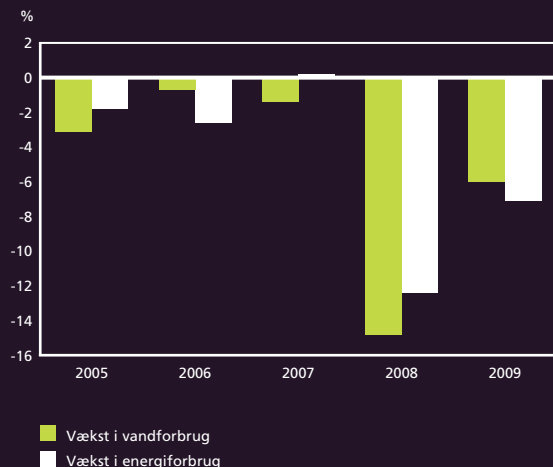
Dette er et uddrag af Novozymes Rapporten 2009, som er offentliggjort på www.report2009.novozymes.com. På hjemmesiden kan du læse rapporten i sin fulde længde, se en række videoer eller sammensætte din egen pdf-udgave af rapporten med de dele, der er mest relevante for dig. God fornøjelse!

Novozymes er verdens førende inden for bioinnovation. Sammen med kunder i en lang række industrier skaber vi morgendagens industrielle, biologiske løsninger. Herved forbedrer vi både vores kunders forretning og udnyttelsen af verdens ressourcer.

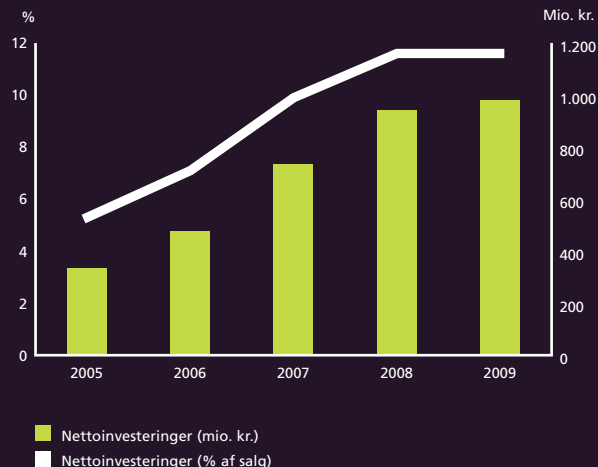


NØGLETAL

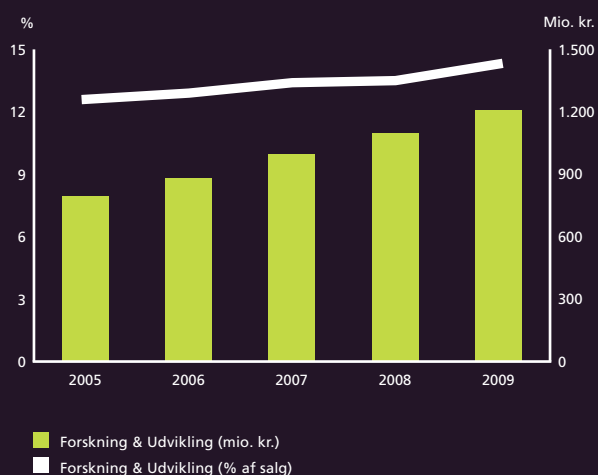
RELATIV VÆKST I RESSOURCEFORBRUG I FORHOLD TIL SALGSVÆKST



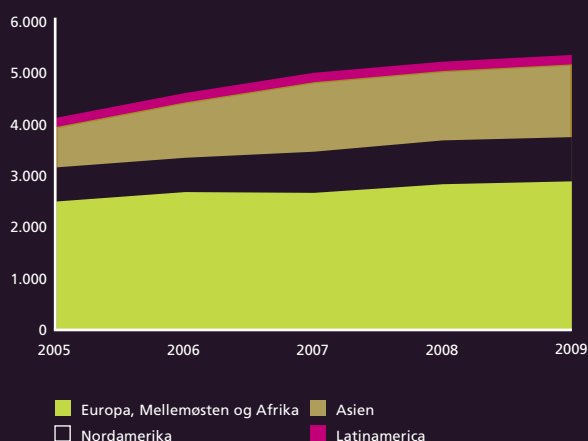
NETTOINVESTERINGER



FORSKNING OG UDVIKLING



ANTAL MEDARBEJDERE FORDELT PÅ REGIONER



BESTYRELSEN HAR ORDET

FOKUS PÅ AT LEDE VIRKSOMHEDEN UNDER OMSKIFTelige FORHOLD



2009 var et ustabilt år i alle industrier og geografiske regioner. Verden blev påvirket af forskellige vidtrækkende faktorer og begivenheder, der bragte den globale økonomi i vanskeligheder.

Finanskrisen lod sig mærke i 2008, men fik endnu større betydning i 2009, og det påvirkede året igennem Novozymes og mange andre virksomheder i negativ retning. På trods af de udfordrende forhold kunne Novozymes notere vækst i både salg og indtjening.

Fokus på at lede virksomheden

I begyndelsen af året havde vi store forventninger ikke bare til Novozymes' salgsmæssige og finansielle resultater, men også til vores præstation på det miljømæssige og sociale område. På trods af svækkede markeder og en tidlig sænkning af vores helårsforventninger til salgsvæksten nåede vi alle de øvrige mål, som vi havde sat i begyndelsen af året på det finansielle område, og alle på nær ét mål på bæredygtighedsområdet. Vi opnåede positiv organisk salgsvækst, noget vi anser for en bedrift i betragtning af de ugunstige markedsforhold. Året igennem havde vi skarpt fokus på ledelse af virksomheden, og det udmøntede sig ikke blot i en pæn indtjening og pengestrøm, men

også i skabelsen af en organisation, der er mere handlekraftig og forberedt på fremtidig vækst.

Solid platform som grundlag for vækst

Novozymes' salg afhænger i et vist omfang af udviklingen i de globale energi- og råvarepriser. Igennem det seneste år har vi været særligt påvirket af udviklingen inden for biobrændstof- og bryggeriindustrien, som oplevede et udfordrende og turbulent år.

Men vores løsninger har ofte vist sig at være konkurrencedygtige i en række forskellige industrier og med forskellige prisniveauer på råvarer. Når vi hertil lægger de helt unikke, miljømæssige fordele, som Novozymes' biologiske løsninger giver, mener vi, at vi har en solid og diversificeret platform som grundlag for fremtidig vækst.

Løbende investering i fremtiden

Vi vil udnytte Novozymes' teknologiske platform og førerposition og løbende investere i fremtidige vækstmuligheder. Historien har vist, at fastholdelse af fokus på strategiske investeringer – forskning og udvikling, forretningsudvikling, produktionskapacitet mv. – selv i udfordrende tider med global recession plejer at åbne op for muligheder, når økonomien igen bliver bedre, og den normale vækst genetableres. En relativt konservativ tilgang til

Novozymes' kapitalstruktur har resulteret i en sund balance og en stærk pengestrøm. Det giver os mulighed for at investere i fremtidige vækstmuligheder på trods af omskiftelige og uforudsigelige forretningsforhold omkring os.

Miljømæssigt og socialt engagement

Vi er klar over den vigtige rolle, som erhvervslivet spiller i samfundet, og det har altid været en integreret del af vores strategi at bidrage til en bæredygtig udvikling i miljømæssig, social og økonomisk henseende. I 2009 gjorde vores produkter det muligt for kunderne at nedbringe CO₂-udledningen med ca. 27 mio. tons, samtidig med at vi forbedrede både energi- og vandeffektiviteten i vores egne produktionsprocesser.

Fra og med 2009 skal virksomhedsansvar – Corporate Social Responsibility (CSR) – ifølge dansk lov indgå som et fast element i store virksomheders rapportering. Kravene knytter sig til principperne i FN's Global Compact og omhandler de CSR-emner, som der skal redegøres for i en virksomheds forretningsstrategi og -aktiviteter. Årsrapporten skal således indeholde en redegørelse for virksomhedens håndtering af blandt andet menneskerettigheder, arbejdstagerrettigheder, miljøbelastning og bekæmpelse af korruption. Disse emner har været integreret i Novozymes' rapportering i mange år, og det glæder os, at det nu bliver lovpligtigt for alle store virksomheder.

På www.novozymes.com/corporategovernance og www.novozymes.com/sustainability kan du læse mere om Novozymes' arbejde i relation til social ansvarlighed og Corporate Governance.

Belønning for deltagelse i Novozymes' udvikling

I 2007 startede Novozymes et fireårigt aktieoptionsprogram med det formål at belønne alle medarbejdere, når visse målsætninger blev opfyldt. Der blev tildelt aktieoptioner for 2007, 2008 og 2009, da de fleste af disse målsætninger blev opfyldt. For at der kunne tildeles aktieoptioner, skulle det fremgå af budgettet, at det var muligt at nå

målet om 10 mia. kr. i salg i 2010. Desværre anser Novozymes det ikke længere for sandsynligt, at dette mål kan nås på grund af den globale recession og svækkelsen af visse valutaer. Derfor bliver der ingen tildeling af aktieoptioner for 2010.

På globalt plan har den seneste økonomiske udvikling medført en intensivering af diskussionerne om ledelsesvederlag. En sammenligning med andre virksomheder viser, at vi har en konkurrencedygtig vederlagsordning, der belønner resultater og sikrer, at topledelsens interesser er sammenfaldende med aktionærernes.

Kort sagt ser vi tilbage på 2009 som et år, der var karakteriseret af stor omskiftelighed og et udfordrende forretningsmiljø. På trods af dette klarede Novozymes sig godt. Vi har tillid til fremtiden og ved, at vi er på rette spor med hensyn til at nå de nye langsigtede mål, som vi satte i begyndelsen af 2009. Novozymes er i bedre form end nogensinde før og er parat til at gribe de muligheder for vækst, der venter forude.

Vi vil hermed gerne takke vores medarbejdere for deres indsats og vores aktionærer og andre interessenter for deres støtte i det forgangne år.

Januar 2010

Bestyrelsen

Novozymes A/S



FINANSIEL REDEGØRELSE OG BÆREDYGTIGHEDSREDEGØRELSE

På trods af den beskedne salgsvækst i 2009 var der positiv udvikling i indtjeningen. Det skyldes især gunstige valutakurser, produktivitetsforbedringer, en forsigtig tilgang til omkostninger samt stigning i det organiske salg. Novozymes nåede alle på nær ét bæredygtighedsmål.

FINANSIELLE NØGLERESULTATER 2009

Salgsvækst, lokal valuta	2%
Salgsvækst, danske kroner	4%
Vækst i resultat af primær drift	12%
Overskudsgrad	20,0%
Vækst i årets resultat	12%
Frie pengestrømme før opkøb	839 mio. kr.
Nettoinvesteringer	978 mio. kr.
Afkast af investeret kapital (ROIC)	20,3%

Finansielle resultater

De finansielle resultater for 2009 indfrie alle de indtjeningsforventninger, som vi offentliggjorde i begyndelsen af året. Forventningerne til udviklingen i salget blev nedjusteret efter 1. kvartal 2009 som følge af den globale recession, og de reviderede forventninger blev indfriet for året som helhed.

Omsætning

Det samlede salg steg 2% i lokal valuta. Især i første halvdel af 2009 påvirkede valutakursudviklingen – og særligt den amerikanske dollar – salget i danske kroner positivt. For året var effekten 2 procentpoint. Salget i danske kroner var 8.448 mio. kr. i 2009, en stigning på 4% i forhold til 2008.

Omkostninger

De samlede omkostninger, eksklusive nettofinansomkostninger og skat, var 6.824 mio. kr. i 2009. Det er en stigning på 2%, der hovedsageligt kan henføres til højere salgs-, distributions- og R&D-omkostninger.

Andre driftsomkostninger steg 6% til 3.076 mio. kr. i 2009 som følge af det øgede aktivitetsniveau, der blev igangsat i 2008, og valutakursudviklingen. Organisationens fleksibilitet og forsigtige omkostningspolitik reducerede stigningen i andre driftsomkostninger i 2009.

Resultat af primær drift

Resultat af primær drift steg 12% til 1.688 mio. kr. i 2009 sammenlignet med 1.504 mio. kr. i 2008. Overskudsgraden var 20,0% for 2009 sammenlignet med 18,5% året før.

Valutakursudviklingen kombineret med en forbedret bruttomargin og lav vækst i driftsomkostningerne påvirkede overskudsgraden positivt.

Balance og egenkapitalens udvikling

Egenkapitalen udgjorde 5.841 mio. kr. pr. 31. december 2009 mod 4.476 mio. kr. ultimo 2008. Egenkapitalen blev forøget med totalindkomsten og reduceret med udbetalt udbytte på 326 mio. kr. Egenkapitalen udgjorde 54% af balancen mod 45% ultimo 2008.

OVERSKUDSGRAD





Afkast af investeret kapital for 2009 var 20,3% sammenlignet med 19,5% for 2008. Udviklingen kan hovedsageligt tilskrives stigningen i resultat af primær drift.

Resultater for bæredygtighedsområdet

Novozymes hævede ambitionsniveauet i 2009 i forhold til de foregående år. Nogle af bæredygtighedsmålene blev udskiftet, nye tiltag blev iværksat, og målene for visse nøgleindikatorer blev skærpet. Formålet var at bringe Novozymes' bæredygtighedsmål mere på linje med vores strategiske ambitioner.

Alle mål for bæredygtighed på nær ét blev nået.

Udnyttelse af ressourcer

Vandforbrug er en nøgleindikator for effektivitet og miljøbelastning. Målet for 2009 var, at stigningen i vandforbruget skulle være mindst 2% lavere end salgsvæksten. Målet var forhøjet i forhold til forrige år, hvor differencen skulle være mindst 1%. I 2009 steg salget i lokal valuta 2%, mens vandforbruget faldt 4%. Målet blev således nået med en samlet relativ forbedring af resultatet på 6%.

For energiforbrug var der ligeledes sat et mål for 2009 om, at stigningen i energiforbruget skulle være mindst 2% lavere end salgsvæksten. Energiforbruget faldt 5% i 2009, og målet blev således nået med en samlet relativ forbedring af resultatet på 7%.

Indvirkning på klimaforandringer

Det er vigtigt for Novozymes at kunne positionere vores enzymteknologi som en del af løsningen på klimaproblemerne. Derfor har vi indført et nyt mål, der kæder salget af enzymer sammen med den tilsvarende reduktion i vores kunders CO₂-udledning.

Målet blev som følge af udviklingen i salgsvæksten ændret til en reduktion på 27 mio. tons CO₂-udledning. Den faktiske reduktion for 2009 vurderes til 27 mio. tons, og målet blev derfor nået.

Involvering af interessenter

I 2009 afsluttede Novozymes implementeringen af et nyt, omfattende system for styring af indkøb og samarbejde med leverandører, som dækker alt fra godkendelse af nye leverandører til evaluering af eksisterende. Målet var at dække 80% af vores indkøb ved udgangen af 2009. Ultimo 2009 havde vi dækket 88% af vores indkøb, og målet blev således nået.

I 2009 indførte Novozymes også et nyt mål om at identificere de vigtigste temaer og involvere nøgleinteressenter på en mere systematisk måde. For at nå dette mål har vi udviklet et sæt værktøjer og afholdt interne workshops i Europa, Nord- og Sydamerika og Asien. Formålet var at undervise medarbejdere i nøglefunktioner i at anvende de nye værktøjer i styringen af det daglige samspil med interessenter.

Medarbejderforhold

Der var hård konkurrence om medarbejdere i 2008, og virksomhederne oplevede generelt en høj personaleomsætning. Den bratte opbremsning i økonomien, der skete i 4. kvartal 2008 og fortsatte i hele 2009, ændrede dette billede og havde stor indvirkning på personaleomsætningen året igennem. Det er en af grundene til den 7% omsætning i 2009, som skal sammenholdes med det fastsatte mål om en personaleomsætning på under 9%.

Hvert år har Novozymes' medarbejdere mulighed for at give deres mening til kende via en medarbejderundersøgelse. I 2009 var den gennemsnitlige score for "Tilfredshed og motivation" 77, sammenholdt med et mål på 72. Det tilsvarende resultat for "Muligheder for faglig og personlig udvikling" var 74, sammenholdt med et mål på 69. Begge mål blev således nået.

Målet for fravær for 2009 var en fraværspå procent på mindre end 3. Med et fravær på 2% blev dette mål nået.

SALG OG MARKEDER

Novozymes opnåede positiv salgsvækst i lokal valuta, på trods af at 2009 var et udfordrende år som følge af den globale recession.

2009 blev et år, hvor salget var karakteriseret af lav sigtbarhed og høj volatilitet fra kvartal til kvartal. På baggrund af den globale recession er det tilfredsstillende, at vi opnåede en stigning i salget på 2% i lokal valuta og 4% i danske kroner. Den samlede omsætning for 2009 blev 8.448 mio. kr.

Enzyme Business

Enzymsalget steg 1% i lokal valuta og 4% i danske kroner i 2009. Salget var påvirket af de ustabile og usikre forretningsforhold inden for en lang række industrier, og salgsudviklingen ændrede sig fra kvartal til kvartal og fra industri til industri. Det samlede enzymmarked var stabilt i 2009. Novozymes fastholdt sin globale markedsandel på 47%.

Vaskemiddelenzymer

Der var fortsat positiv udvikling inden for enzymer til vaskemiddelindustrien, og salgsvæksten var 6% i lokal valuta og 7% i danske kroner. Hovedårsagen til den positive udvikling i salget er, at producenterne nu tilsætter flere enzymer til deres mellem- og lavprisvaskemidler med

henblik på at øge ydeevnen. Dette medførte ikke blot øget penetration for basisenzymer, men også øget anvendelse af mere avancerede enzymer. Salget blev dog påvirket negativt af, at forbrugerne købte billigere produkter, der indeholder få eller slet ingen enzymer.

Tekniske enzymer

Salget af tekniske enzymer steg 1% i lokal valuta og 5% i danske kroner. Den positive salgsudvikling i lokal valuta skyldes en stigning i salget til både stivelses- og biobrændstofindustrien.

Der var en positiv vækst i salget af enzymer til biobrændstofindustrien på 3% i lokal valuta og 7% i danske kroner. Novozymes' markedsandel forblev året igennem på over 60%. Salget af enzymer til den europæiske biobrændstofindustri udviste pæn vækst i lokal valuta, selvom industrien stadig er beskeden i forhold til den amerikanske.

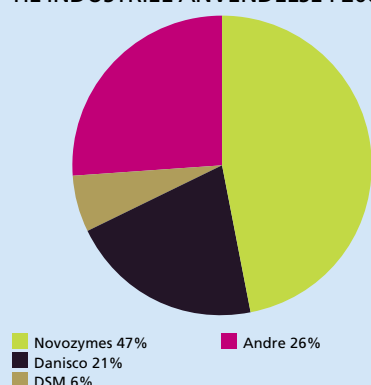
Salget af enzymer til tekstilindustrien var lavere i 2009.

Den negative udvikling skyldes lavere forbrug af tekstiler på globalt plan og den fortsatte modetendens i retning af mørkere denim, som ikke kræver stenvask og dermed heller ikke enzymer for at give stoffet et slidt udseende.

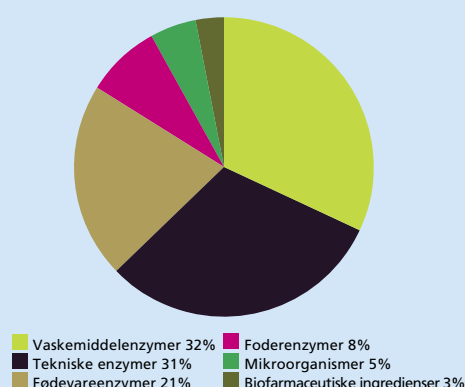
Fødevarerenzymer

Salget af enzymer til fødevarerindustrien faldt 3% i lokal valuta og 1% i danske kroner. Dette skyldes især et fald i

MARKEDSANDELE INDEN FOR ENZYMER
TIL INDUSTRIEL ANVENDELSE I 2009



SALG PR. INDUSTRI I 2009



salget til bryggeriindustrien, hvor lavere råvarepriser medførte mindre brug af enzymer. Herudover var der et fald i ølmængder på nogle af de vigtige markeder. Salget af enzymer til bageriindustrien steg svagt i lokal valuta i forhold til 2008, da de globale brødmængder forblev stabile, og der var stigende efterspørgsel efter sunde koncepter inden for bagte produkter.

Foderenzzymer

Salget af enzymer til foderindustrien faldt 5% i lokal valuta og 3% i danske kroner. Det lavere salg skyldes især lavere foderemængder og skarp konkurrence på det europæiske fytaseenzyrmarked. Foderenzzymer, der øger proteinoptagelsen hos fjerkræ, viste gode resultater i 2009, omend fra et lavt udgangspunkt. Novozymes er p.t. den eneste virksomhed, der sælger et produkt til denne anvendelse, RONOZYME® ProAct. Produktet er blevet lanceret i dele af Latinamerika, Asien og Afrika og afventer markedsføringsgodkendelse på nøglemarkederne i Europa og USA.

BioBusiness

Salget i BioBusiness steg 8% i lokal valuta og 6% i danske kroner. Der var en positiv udvikling i salget af biofarmaceutiske ingredienser (BPI), mens salget af mikroorganismer var uændret. Inden for BPI var salget positivt påvirket af cellekulturingredienser, Protein A og plectasin. Inden for mikroorganismer var der en stigning på over 40% i lokal valuta i salget til bæredygtigt landbrug (BioAg).

Mikroorganismer

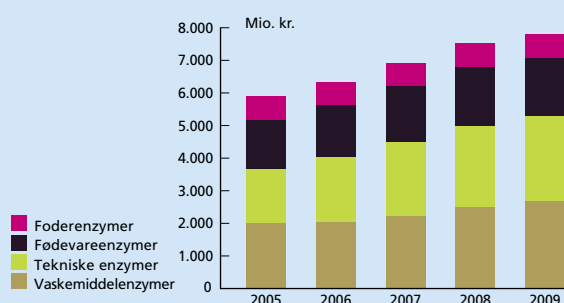
Salget af mikroorganismer var uændret i lokal valuta og steg 2% i danske kroner. Udviklingen skyldes en bedre salgsudvikling end forventet inden for BioAg-segmentet, som steg med over 40% i lokal valuta. Med Novozymes' bæredygtige løsninger kan gødningsforbruget nedsættes under visse betingelser, samtidig med at der opnås mindst samme høstudbytte. Industrien befinder sig stadig på et relativt tidligt udviklingsstade, og Novozymes' produkter sælges hovedsageligt på det canadiske marked.

Salget af mikroorganismer til industri- og husholdningsrengøring samt spildevandsrensning var lavere som følge af den globale recession og den igangværende indskrænkning af produktsortimentet.

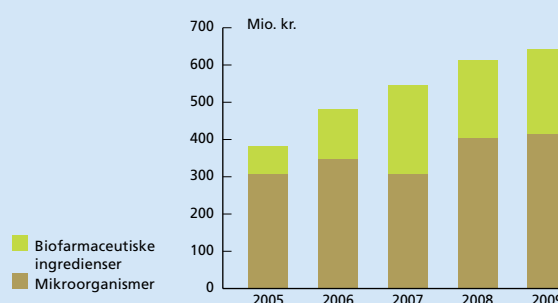
Biofarmaceutiske ingredienser

Salget af BPI steg organisk med 23% i lokal valuta og 13% i danske kroner. Den meget positive udvikling skyldes blandt andet en gunstig salgsudvikling inden for cellekulturingredienser og Protein A, som anvendes af kunderne til kliniske forsøg samt til fremstilling og finrensning af biofarmaceutiske lægemidler. Derudover nåede vi en milepæl inden for produktion og salg af det antimikrobielle peptid plectasin.

FEMÅRSOVERSICHT OVER SALGSUDVIKLING
I ENZYME BUSINESS



FEMÅRSOVERSICHT OVER SALGSUDVIKLING
I BIOBUSINESS



RENT TØJ OG MINDRE MILJØBELASTNING

Novozymes' enzymer bruges i vaskemidler til tøjvask i husholdninger og i industrien samt til maskinopvask. I mange år har enzymer været nøglen til at fremme vaskemidlers ydeevne. Specifikke enzymer nedbryder snavs og pletter til vandopløselige molekyler, der kan vaskes væk, hvorefter vasketøjet og opvasken er rene. I dag spiller Novozymes' vaskemiddelenzymer en mere og mere central rolle i udskiftningen af traditionelle kemikalier i vaskemiddelformuleringer og i at få forbrugerne til at skrue ned for vasketemperaturen. De opnår nemlig samme vaskeresultat, sparer energi og reducerer CO₂-udledningen.

Effektiv reformulering og kompaktering

Novozymes' forskning viser, at vaskemiddelproducenterne nu kan erstatte op til 25% af de overfladeaktive stoffer og andre konventionelle ingredienser i deres formuleringer med effektive multienzym-løsninger. Resultatet er et uændret eller forbedret vaskeresultat til samme eller lavere pris og mindre miljøbelastning.

Prisen på mange vaskemiddelingredienser som for eksempel overfladeaktive stoffer har været meget svingende, ofte som følge af udsving i oliepriserne. Biobaserede løsninger som enzymer er derimod ikke påvirket af udsving i olieprisen, og deres priser er derfor forblevet stabile.

Ved at erstatte ingredienser, der fylder meget, som for eksempel overfladeaktive stoffer, med enzymer, der ikke fylder ret meget, kommer vaskemidlet også til at fylde mindre. Denne kompaktering er en stærk tendens i USA og er også på vej til at blive det i Europa. Ud over at gøre det lettere for forbrugerne at håndtere vaskemiddelpakkerne kræver de kompakte vaskemidler også mindre lager-, transport- og hyldeplads, hvilket igen giver mindre emballage, omkostninger og CO₂-udledning.

Innovation tager hensyn til hele værdikæden

Bæredygtighed er en af drivkræfterne bag den fremtidige innovation. Vores vision er, at vaskemiddelindustrien skal være en af de første industrier, der leverer det, verden har brug for, nemlig en drastisk nedbringelse af miljøbelastningen gennem hele produktets livscyklus. Dette kan opnås ved hjælp af enzymer – uden forringelse af vaskeydelsen og uden besvær for forbrugerne.

Novozymes' løsninger spiller en væsentlig rolle i denne ændring, da vaskemiddelenzymer i modsætning til de traditionelle kemikalier er let biologisk nedbrydelige og dermed reducerer indholdet af giftige stoffer i vandssystemerne. Derudover nedsætter de energiforbruget og CO₂-udledningen i vaskeprocessen, fordi forbrugerne opnår samme vaskeresultat ved lavere temperatur. Forbrugernes indflydelse er stor. Livscyklusvurderinger har vist, at hvis alle husholdninger i Europa vaskede ved 30 i stedet for 40°C og 40 i stedet for 60°C, og hvis alle husholdninger i USA tilsvarende skiftede fra "hot" til "warm" og fra "warm" til "cold", ville vi kunne spare op til 32 mio. tons CO₂, hvilket svarer til at fjerne 8 mio. biler fra vejene.

Sænk vasketemperaturen

I juni 2009 lancerede Novozymes kampagnen *I do 30*, der opfordrer de europæiske forbrugere til at gøre en forskel ved at skrue ned for temperaturen på deres vaskemaskine til 30°C og derved reducere CO₂-udledningen. På den måde kan de lægge pres på de politiske beslutningstagere for at få dem til at støtte en skrappe klimapolitik, der opfordrer til miljøvenlige handlinger i dagligdagen såsom vask ved lav temperatur.

NOVOZYMES-AKTIE

Novozymes' aktie klarede sig godt i 2009 med en kursstigning på 29%. Kursudviklingen var især positiv i årets sidste to måneder.

Novozymes' overordnede finansielle ambition er at give aktionærene et konkurrencedygtigt afkast gennem stigninger i aktiekursen, udbetaling af udbytte og tilbagekøb af egne aktier.

Novozymes' aktiekursudvikling

Ultimo 2009 var aktiekapitalen på 650 mio. kr. eller 65 mio. aktier – uændret i forhold til ultimo 2008.

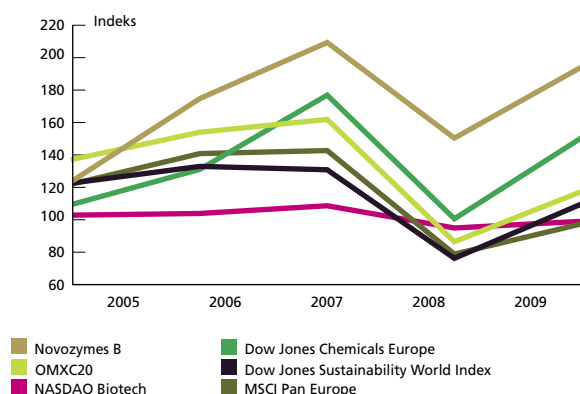
Novozymes' aktie (kr.)	2009	2008
Kurs ultimo	540	418
Børsværdi i alt ultimo (mia.)*	29,3	22,7
Årets resultat pr. aktie, udvandet	18,93	16,86
Udbytte pr. aktie	5,75**	5,25

* B-aktier

** Foreslået

I 2009 var den gennemsnitlige daglige omsætning i Novozymes' aktie 164.441 aktier eller 72 mio. kr. Aktien var dermed den ottende mest omsatte på NASDAQ OMX

UDVIKLING I AKTIEKURS OVER FEM ÅR



København A/S. Ved udgangen af 2009 udgjorde den samlede børsværdi af Novozymes 29,3 mia. kr.

Novozymes' aktiekurs steg 29% hen over året. Til sammenligning steg OMXC20 36%, Dow Jones Chemicals Europe Index 44% og NASDAQ Biotechnology Index 16%.

I de seneste fem år har Novozymes' aktie givet et gennemsnitligt årligt afkast til aktionærene på over 20%, inklusive udbytte.

Udbytte

Novozymes' udbyttepolitik er en udbyttesats på ca. 30% af årets resultat. Bestyrelsen indstiller til generalforsamlingen et udbytte på 5,75 kr. pr. aktie for regnskabsåret 2009. Dette vil medføre en forventet samlet udbyttebetaling på ca. 358 mio. kr.

Aktionærer

Novozymes' aktiekapital består af to typer aktier: A- og B-aktier. Begge har en nominel værdi af 10 kr. pr. aktie. Alle A-aktierne ejes af Novo A/S og har 10 gange så mange stemmerettigheder som B-aktierne.

Novo A/S ejer hele A-aktiekapitalen og en del af B-aktiekapitalen (5.826.280 aktier). Dette udgør 25,5% af det samlede antal udestående aktier og 70,1% af stemmerne.

Ved udgangen af 2009 havde Novozymes omkring 53.000 aktionærer, hvoraf ca. 98% er private investorer, hovedsageligt danske. 30 institutionelle investorer ejer ca. 54% af B-aktierne (heri indgår Novozymes A/S' beholdning af egne aktier og Novo A/S' aktier). Udenlandske investorer ejer ca. 53%.

Novozymes ejer 5,2% af B-aktierne, svarende til 4,3% af det samlede antal udestående aktier.

BESTYRELSE OG DIREKTION

■ Bestyrelsen
■ Direktionen

Thomas Nagy

Født 1963. Koncerndirektør, Stakeholder Relations.

Ledelseshverv

Formand: The Danish-American Business Forum

Ulla Morin

Født 1954. Laborant. Medarbejderrepræsentant. Bestyrelsesmedlem siden 2001. Valgt for fire år ad gangen.

Thomas Videbæk

Født 1960. Koncerndirektør, Bio-Business.

Mathias Uhlén

Født 1954. Professor, Kungliga Tekniska Högskolan, Stockholm (Sverige). Bestyrelsesmedlem siden 2007. Valgt for et år ad gangen.

Ledelseshverv

Medlem: KTH Holding AB, Atlas Antibodies AB, Biotage AB, Affibody AB, SweTree Genomics AB, Nordiag AB og Skanditek Industriförvaltning AB

Særlige kompetencer: Bred erfaring inden for forskning og bioteknologi



Steen Riisgaard

Født 1951. Administrerende direktør.

Ledelseshverv

Formand: Verdensnaturfonden (WWF) i Danmark

Medlem: Egmont International Holding A/S, Rockwool International A/S og EuropaBio

Benny Loft

Født 1965. Koncerndirektør og CFO.

Ledelseshverv

Medlem: The Blue Planet og Axellia Pharmaceuticals

Kurt Anker Nielsen*

Født 1945. Bestyrelsesnæstformand. Formand for Revisionskomiteen. Bestyrelsesmedlem siden 2000. Valgt for et år ad gangen.

Ledelseshverv

Formand: Reliance A/S

Medlem: Novo Nordisk Fonden

Medlem af og formand for revisionskomiteen: Novo Nordisk A/S, Vestas Wind Systems A/S, ZymoGenetics, Inc. (USA) og LifeCycle Pharma A/S

Særlige kompetencer: Ekspertise inden for økonomi og regnskab samt indgående kendskab til Novozymes' forretning

Direktions- og bestyrelsesmedlemmerne besidder alsidige kompetencer, herunder bred international ledelseserfaring, stor erfaring inden for bioteknologi og indgående viden om Novozymes' forretning, således at de kan sikre den bedst mulige ledelse af selskabet.

Per Falholt

Født 1958. Koncerndirektør, Forskning & Udvikling.

Ledelseshverv

Medlem: IT Practice A/S

Henrik Gürtler*

Født 1953. Administrerende direktør, Novo A/S. Bestyrelsesformand siden 2000. Valgt for et år ad gangen.

Ledelseshverv

Formand: Københavns Lufthavne A/S og COWI A/S

Medlem: Novo Nordisk A/S

Særlige kompetencer: Indgående kendskab til Novozymes' forretning samt erfaring i at lede og arbejde i en international biotekvirksomhed

Peder Holk Nielsen

Født 1956. Koncerndirektør, Enzyme Business.

Ledelseshverv

Medlem: Hempel A/S

Søren Henrik Jepsen

Født 1947. Leder, Regulatory Affairs. Medarbejderrepræsentant. Bestyrelsesmedlem siden 2005. Valgt for fire år ad gangen.



Walther Thygesen

Født 1950. Administrerende direktør, Thrane & Thrane A/S. Bestyrelsesmedlem siden 2000. Medlem af Revisionskomiteen. Valgt for et år ad gangen.

Ledelseshverv

Formand: Hewlett-Packard Denmark og Vækstfonden

Medlem: Investea Holding A/S

Særlige kompetencer: Ekspertise inden for økonomi og indgående kendskab til og bred international erfaring inden for it

Jerker Hartwall

Født 1952. Administrerende direktør, AarhusKarlshamn AB (Sverige). Bestyrelsesmedlem siden 2000. Medlem af Revisionskomiteen. Valgt for et år ad gangen.

Ledelseshverv

Formand: Aarhus United A/S

Særlige kompetencer: Ekspertise inden for økonomi og stor international ledelseserfaring

Michael Munkso

Født 1966. Operatør. Medarbejderrepræsentant. Bestyrelsesmedlem siden 2009. Valgt for fire år ad gangen.

Paul Petter Aas

Født 1946. Senior Vice President, Yara International ASA (Norge). Bestyrelsesmedlem siden 2000. Valgt for et år ad gangen.

Særlige kompetencer: Bred international ledelseserfaring

* Disse bestyrelsesmedlemmer anses ikke for uafhængige i henhold til definitionen i Nørby-udvalgets rapport.

FORSKNING, UDVIKLING OG INNOVATION

For en vækstvirksomhed som Novozymes spiller innovation en central rolle. En væsentlig del af Novozymes' omsætning anvendes hvert år til forskning og udvikling, og mange medarbejdere verden over er beskæftiget med innovation.

Navnet Novozymes forbindes med innovation, og kunder og strategiske partnere anerkender os som værende blandt de bedste inden for vores felt.

Udvikling i dag og i morgen

Novozymes har tradition for hele tiden at udvikle nye produkter og teknologier. Nøglen til vores succes er en god balance mellem produktforbedringer på kort sigt, udvikling af nye koncepter på mellemlangt sigt og radikal innovation i pipeline på langt sigt. Derved kan vi dække både nuværende og fremtidige behov.

For Novozymes er innovation mere end bare udvikling af fremtidige produkter. Optimering af vores produktionsmetoder med henblik på at opnå størst muligt udbytte og sænke omkostningerne er et led i opfyldelsen af kravene fra vores kunder. Det kan vi gøre takket være arten af vores forretning, der giver os mulighed for at finde nye måder at få mere ud af vores produktionsstammer på. Det kan ske ved hjælp af traditionelle metoder til optimering af produktionsparametre eller ved optimering af selve enzymet, for eksempel via screening eller protein engineering.

Innovationsledelse

Novozymes' organisationsstruktur og arbejdsmetoder er udformet på en sådan måde, at de skaber det bedst mulige miljø for nytænkning og pionerånd og dermed den rette balance mellem systematisk tilgang og frihed til krea-

tiv tænkning og idéudvikling. Organisationen foster nye ideer, koncepter og forretningsområder både inden for og uden for enzymområdet, men i 2009 har vi også oprettet et Innovation Office, der skal tage sig af det forreste led i pipeline inden for alle vores forretningsområder, samt en række interaktive fora.

Relation og innovation

Mens Novozymes altid har udviklet produkter og forretningsområder sammen med kunder og partnere, oplever vi for tiden et paradigmeskift inden for innovation. For Novozymes og vores kunder medfører den nye åbenhed øget kommunikation og videndeling og giver uanede muligheder.

I øjeblikket udgøres en stor del af vores pipeline af nye koncepter og eksempler på radikal innovation. Begge områder er forbundet med større risici end den kortsigtede produktudvikling, da de er forbundet med en større grad af usikkerhed. Derfor søger vi partnere med relevant ekspertise eller tilstrækkelig efterspørgsel, så disse usikkerhedspunkter kan blive formindsket. Større åbenhed omkring innovation har skabt større synlighed og giver os mulighed for at søge efter de bedste forbindelser. Novozymes vil fortsætte bestræbelserne på at være en attraktiv partner og finde de bedste partnere at indgå frugtbare samarbejdsaftaler med.

DEN ADMINISTRERENDE DIREKTØR HAR ORDET

KONKRETE HANDLINGER OG DRISTIGE VISIONER OM AT FORANDRE VERDEN

Vi må gentænke fremtiden. Der er behov for grundlæggende ændringer i den globale energi-, industri- og landbrugssektor. Vores bioteknologi er klar til at træde til og spille en vigtig rolle i opbygningen af et bæredygtigt samfund.

I december var København vært for FN's Klimakonference (COP15). Novozymes var til stede på sidelinjen som vært for en række arrangementer i tilknytning til konferencen. Vi havde store forhåbninger, men resultatet var skuffende, idet der ikke blev sat konkrete mål for afværgelse af de globale klimaforandringer.

Vi er helt klar over, at udfordringerne er komplekse, men vi er samtidig overbevist om, at erhvervslivet skal spille en væsentlig rolle i tilvejebringelsen af løsninger på en del af udfordringerne.

Drømme alene løser ikke klimaudfordringerne

I tiden op til COP15 blev der luftet mange drømme og ideer om klimavenlige teknologier. I Novozymes har vi en vision om et biobaseret samfund, hvor landbrugsmaterialer erstatter olie som råstof i produktionen. Bioteknologi kan omdanne landbrugsmaterialer til sukker som et skridt på vejen til at kunne producere miljøvenlig energi, materialer og kemikalier til fremstilling af de produkter, vi bruger i dagligdagen.

Vi er overbevist om, at sukker på langt sigt bliver den nye olie, men et 100% biobaseret samfund er stadig kun en drøm, og drømme alene løser ikke verdens klimaudfordringer. Hvis vi ønsker en bedre fremtid, er vi nødt til at tage eksisterende bæredygtige teknologier i brug allerede i dag. Bioteknologi er en af disse teknologier, som er klar til at føre os frem mod et bæredygtigt samfund.

Innovation gør forskellen

At finde måder at erstatte olie med landbrugsmaterialer er et godt eksempel på, hvad vores medarbejdere og partnere kan udrette i fællesskab. Det er vores ambition at forandre verden sammen med vores kunder. Dertil er innovation altafgørende, og vi afsøger løbende nye muligheder. Det er sådan, vi bevarer vores position som en af verdens førende inden for bioinnovation.

Vækst og bæredygtighed går hånd i hånd

Bæredygtighed er en integreret del af det, vi gør, og måden, vi gør det på. Vi forventer, at bæredygtighed i stigende grad vil være en vigtig faktor i vores kunders valg af teknologi. Reduktion af CO₂-udledningen står øverst på den globale dagsorden lige nu, men fokus skal udvides, da bæredygtighed handler om meget andet end CO₂-reduktioner – og det gør vores løsninger også.

Det er dog ikke kun organisationer, som kan bidrage til at dæmpe op for klimaforandringerne. Som forbrugere kan vi gøre en stor forskel gennem vores adfærd. Et godt eksempel finder vi inden for vaskemiddelindustrien, hvor vi som forbrugere kan vaske tøj rent, spare penge på elregningen og virkelig påvirke miljøet i positiv retning ved blot at reducere vasketemperaturen.

Lad os sammen komme i gang med at forandre verden nu!

Steen Riisgaard

Administrerende direktør



LANGSIGTEDE MÅL

Novozymes ønsker at forandre verden sammen med vores kunder. Ved at være innovative og forsyne vores kunder med værdifulde løsninger baseret på indsigt i deres industrier kan vi hjælpe kunderne med at forandre verden, samtidig med at vi udbygger vores egen forretning.

Novozymes ønsker at sikre den rette balance mellem forretningsmæssig vækst, et renere miljø og bedre levevilkår. Aldrig har denne vision været mere relevant for verden end nu, og det åbner muligheder for os. Vi har bevist, at vores forretning er solid, og at vi kan opnå vækst både i salg og indtjening, samtidig med at vi fastholder et skarpt fokus på vores miljømæssige og sociale ansvar.

I begyndelsen af 2009 besluttede direktionen og bestyrelsen, at det var på tide at tage nye udfordringer op, og det udmøntede sig i en ny strategi for organisationen: "Vi vil forandre verden sammen med vores kunder." Herved har vi vendt opmærksomheden mod videre horisonter og mere krævende langsigtede mål for vores virksomhed.

Med indførelsen af den nye strategi har vi sat nye mål for vores evne til at lancere nye produkter og koncepter samt for vores egen og vores kunders miljøbelastning. Vi forventer således at kunne øge både salg, overskudsgrad og afkast af investeret kapital (ROIC).

På trods af at 2009 var et udfordrende år set ud fra et salgsperspektiv, er der stadig et voksende behov for bæredygtige løsninger – både her og nu, men også når den nuværende globale finanskrise er overstået.

Væksten fremmes af forskellige industrier

Vi stræber efter at øge vores gennemsnitlige organiske salgsvækst med over 10% om året. Ligesom i dag forventes Enzyme Business også fremover at være den største bidragyder til væksten i absolutte tal. En række vækstmotorer påvirker hver enkelt industri på forskellig vis, og de nuværende langsigtede tendenser bør kunne sikre organisk vækst for mange af vores industrier.

Salget af enzymer til avancerede biobrændstoffer indgår ikke i målet, da det er for tidligt at give et pålideligt skøn om vækstmulighederne for denne enzymanvendelse. Når

Finansielle mål

- Organisk salgsvækst på over 10% p.a.
- Overskudsgrad på over 20%
- Afkast af investeret kapital (ROIC) på over 22%

Bæredygtighedsmål

- Muliggøre en reduktion i CO₂-udledningen på 75 mio. tons pr. år senest i 2015 via kundernes anvendelse af vores produkter
- Forbedre energieffektiviteten med 50% i 2015 i forhold til 2005
- Reducere vores CO₂-udledning med 50% i 2015 i forhold til 2005
- Øge energiforsyningen fra vedvarende og CO₂-neutrale energikilder til 50% i 2020
- Forbedre vandeffektiviteten med 40% i 2015 i forhold til 2005
- Blive anerkendt som verdens førende inden for bæredygtighed
- Blive en foretrukket arbejdsgiver på globalt plan



BÆREDYGTIGE LØSNINGER

Anvendelsen af enzymer reducerer udledningen af drivhusgasser. Tallene angiver de reduktioner i CO₂-udledning målt i kg, der opnås ved produktion af 1 ton produkt inden for forskellige industrier.



MEJERI: 230 KG



VEGETABILSK OLIE: 44 KG



TEKSTIL: 400-1.000 KG



LÆDER: 100 KG



FODER: 5-80 KG



VASKEMIDDEL: 50-150 KG

det bliver muligt, vil vores langsigtede vækst mål blive justeret, så det afspejler denne mulighed.

Aktiviteterne i BioBusiness forventes også at bidrage positivt til den organiske vækst, men som følge af forretningsområdets nuværende størrelse – omkring 8% af det samlede salg i 2009 – er den samlede påvirkning mindre end enzymforretningens set ud fra et absolut vækstperspektiv. Det er imidlertid vores plan at udvikle BioBusiness til en forretning i milliardklassen senest i 2018, så set ud fra et relativt vækstperspektiv skal BioBusiness vokse hurtigere end Enzyme Business. Det kræver både en vellykket udvikling og kommercialisering af de produkter, vi har i pipelinen, og at vores kunder opnår succes med de biofarmaceutiske produkter, de p.t. undersøger i forskellige kliniske faser. Et andet middel til at nå vores mål er virksomhedsopkøb inden for områder, som teknologisk og kompetencemæssigt passer til vores eksisterende forretning.

Investering i vækst

Historisk set er ca. 8% af vores årlige organiske salgsvækst blevet opnået med et vedligeholdelsesinvesteringsniveau på omkring 6-7% af salget, da det via produktivitetsforbedringer har været muligt løbende at øge gennemløbet i de eksisterende produktionsanlæg. Vores ambition om at øge den årlige salgsvækst kræver imidlertid yderligere investeringer, og investeringsniveauet målt som en pro-

centdel af salget vil derfor ligge højere end tidligere indtil 2011. Hvis der ikke dukker nye, p.t. ukendte, muligheder op, vil investeringerne efter 2011 ligge på mindre end 8% af salget, hvilket understøtter en organisk salgsvækst på 10% om året.

Minimering af miljøbelastningen

Vi har sat mål for ressourceeffektivitet med hensyn til energi og vand. Energi- og vandeffektiviteten skal forbedres med henholdsvis 50% og 40%. Disse indikatorer hænger direkte sammen med vores ambition om at minimere miljøbelastningen, forbedre omkostningseffektiviteten og styre risici på længere sigt. Ud over effektivitetsmålene er det vores ambition, at 50% af vores energiforbrug skal komme fra vedvarende eller CO₂-neutrale energikilder senest i 2020.

Novozymes har defineret et nyt mål for CO₂-effektivitet i relation til vores egen produktion samt et mål for absolut reduktion af CO₂-udledning set ud fra et produktlivscyklusperspektiv.

Det er vores overbevisning, at bæredygtighed i stigende grad vil være med til at forme markederne, og det er vores ambition på længere sigt at blive anerkendt som en virksomhed, der udviser lederskab og sætter standarden inden for bæredygtighed.

FORVENTNINGER TIL 2010



Novozymes forventer en positiv udvikling i både salg og indtjening i 2010. Det er dog stadig usikkert, hvordan forholdene vil udvikle sig i løbet af året. Vi tager højde for denne usikkerhed ved at give en bred margin for vores forventninger til 2010.

Forventninger til salget

I 2010 forventer Novozymes en salgsvækst på 2-6% i lokal valuta. Salg af aktiviteter forventes at påvirke salgsvæksten negativt med 0,5 procentpoint. Vi forventer fortsat en høj grad af usikkerhed med hensyn til væksten på de markeder, hvor vi er aktive, og angiver derfor vores estimater for året med en bred margin.

Som følge af den globale recession og de svækkede valutakurser anser Novozymes det ikke længere for muligt at realisere ambitionen om et salg på 10 mia. kr. i 2010. "10 i 10"-ambitionen blev lanceret i 2007 med det formål at sætte fokus på salgsvækst i forretningen. Ambitionen blev suppleret med de nuværende

FORVENTNINGER TIL 2010

Salg og indtjening

- Salgsvækst på 2-6% i lokal valuta og 1-5% i danske kroner
- Vækst i resultat af primær drift på 3-7%
- Overskudgrad på omkring 20%
- Vækst i årets resultat på 9-13%

Investeringer, ROIC og pengestrømme

- Afkast efter skat af investeret kapital (ROIC) på omkring 20%
- Investeringer i materielle anlægsaktiver på 1,0-1,1 mia. kr.
- Frie pengestrømme før virksomhedsopkøb på 700-800 mio. kr.

Reduktion af miljøbelastning

- Opnå en reduktion i CO₂-udledningen på i alt 28-29 mio. tons gennem kundernes anvendelse af vores enzymer
- Forbedre energieffektiviteten med 30% i 2010 i forhold til 2005
- Reducere CO₂-udledningen med 25% i 2010 i forhold til 2005
- Forbedre vandeffektiviteten med 20% i 2010 i forhold til 2005

Styring af leverandørkæden

- Udarbejde specifikke handlingsplaner for alle leverandører, der ikke lever op til vores krav

Medarbejderforhold

- "Tilfredshed og motivation" skal opnå en score på mindst 75 i medarbejderundersøgelsen i 2010
- "Muligheder for faglig og personlig udvikling" skal opnå en score på mindst 70 i medarbejderundersøgelsen i 2010
- Fastholde frekvensen af arbejdsulykker på under 4,5 pr. mio. arbejdstimer
- Fastholde medarbejderfraværet på under 3%
- Fastholde personaleomsætningen på mellem 4% og 9%

Involvering af interessenter

- Gold Class-vurdering af Sustainable Asset Management (SAM) i Sustainability Yearbook

mål for langsigtet vækst, der blev lanceret i begyndelsen af 2009.

Forventninger til indtjening

Resultat af primær drift forventes at stige 3-7% i danske kroner i 2010. Øget salgsaktivitet og væsentlige produktivetsforbedringer forventes at øge bruttomarginen. En dynamisk og omkostningsbevidst organisation vil bidrage til en positiv udvikling i resultat af primær drift.

Reduktion af miljøbelastningen

Store produktivetsforbedringer vil påvirke udviklingen i vand- og energiforbruget i positiv retning og dermed reducere vores miljøbelastning.

I 2010 forventes en reduktion i CO₂-udledningen på 25% i forhold til 2005. Målet for en udledningsreduktion er baseret på udledning fra Novozymes' egne produktionsanlæg og fra eksterne energiselskaber. Det er også af stor vigtighed for Novozymes at se på det i et bredere perspektiv, dvs. både CO₂-udledning og andre former for miljøbelastning set ud fra et produktlivscyklusperspektiv. I 2010 forventer Novozymes at muliggøre en reduktion på 28-29 mio. tons i CO₂-udledningen via kundernes anvendelse af vores produkter (2009: 27 mio. tons).

FINANSIEL KALENDER OG UDBYTTEDATOER

Begivenheder

Koncernregnskabsmeddelelse for 2009	21. januar 2010
Generalforsamling	3. marts 2010
Koncernregnskabsmeddelelse for første kvartal 2010	29. april 2010
Koncernregnskabsmeddelelse for første halvår 2010	12. august 2010
Koncernregnskabsmeddelelse for de første tre kvartaler af 2010	28. oktober 2010
Koncernregnskabsmeddelelse for 2010	21. januar 2011

Udbyttedatoer

Beslutning på generalforsamling	3. marts 2010
Sidste handelsdag inklusive udbytte for 2009	3. marts 2010
Første handelsdag eksklusive udbytte for 2009	4. marts 2010
Udbyttebetaling	9. marts 2010

