

# VEDERLAGSRAPPORT

## Vederlagsrapport for Ambu A/S for 2018/19

Denne vederlagsrapport er aflagt i overensstemmelse med anbefalingerne for god selskabsledelse. Vederlagsrapporten beskriver det vederlag, som bestyrelsen og direktionen i Ambu A/S ("Ambu") har modtaget gennem de seneste fem regnskabsår, og sammenhængen mellem vederlaget og Ambus vederlagspolitik, finansielle resultater og strategiske mål. Vederlagsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med Ambus vederlagspolitik fra 12. december 2018.

Et sammenfattende overblik over vederlagsrapportens indhold er skitseret i skemaet nedenfor. Tal anført i parentes henfører til regnskabsåret 2017/18:

Fokuspunkter	Rapportering
<b>Samlet vederlag fordelt på komponenter og fordeling mellem variabelt og fast vederlag</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Der er i regnskabsåret 2018/19 udbetalt et samlet bestyrelshonorar på 4,0 mio. kr. (4,3 mio. kr.).</li><li>• Direktionens samlede vederlag var 14,0 mio. kr. (26,3 mio. kr.). Der er desuden udbetalt en fratrædelsesgodtgørelse på 25,4 mio. kr. til selskabets tidligere administrerende direktør.</li><li>• Bestyrelsen modtager alene et fast honorar, mens direktionens vederlag består af en fast og en variabel del i forholdet 99/1 (41/59).</li><li>• Det betydelige fald i vederlaget skyldes lavere finansielle resultater for 2018/19 end forventet ved årets begyndelse. To ud af tre direktionsmedlemmer har derfor ikke modtaget hverken kortsigtet (STI) eller langsigtet (LTI) incitamentsaflønnning. For den langsigtede incitamentsaflønnning betyder det, at tidligere års omkostninger er blevet tilbageført, så den langsigtede incitamentsaflønnning bliver negativ.</li><li>• En nærmere specifikation af hvert enkelt ledelsesmedlems vederlag, herunder de enkelte aflønningskomponenter, fremgår af Bilag A (direktionen) og Bilag B (bestyrelsen).</li></ul>
<b>Overensstemmelse mellem ledelsens vederlag, vederlagspolitikken og Ambus langsigtede resultater</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• De finansielle mål, som danner grundlag for udmåling af direktionens vederlag, er tæt relateret til de mål, som er retningsgivende for Ambus strategi, og som er kommunikeret eksternt.</li><li>• Aflønningen af ledelsen er i overensstemmelse med Ambus vederlagspolitik, og optjening af kontant bonus såvel som aktieoptioner har været faktisk baseret på opnåelsen af de aftalte finansielle mål.</li><li>• Sammenhæng mellem direktionens vederlag og Ambus kort- og langsigtede finansielle mål sikres ved tildeling af STI og LTI for det enkelte regnskabsår og ved opnåelsen af de finansielle mål.</li></ul>
<b>Anvendelse af KPI'er</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direktionens LTI er betinget af opfyldelse af en række finansielle KPI'er, som alle modsvarer de finansielle mål, der indgår i Ambus strategi.</li><li>• Direktionens STI er ligeledes bundet op på forskellige finansielle KPI'er, baseret på Ambus resultatforventninger for regnskabsåret.</li><li>• Ambu bruger som hovedregel udelukkende finansielle KPI'er, men det er blevet besluttet, at selskabets administrerende direktør Juan Jose Gonzales – som blev ansat i løbet af finansåret – skal modtage STI og LTI baseret på en skønsmæssig tildeling for 2018/19. For 2019/20 og frem vil den administrerende direktørs variable aflønning være underlagt finansielle KPI'er i overensstemmelse med hovedreglen.</li></ul>
<b>Femårstabel over vederlag, resultater og gennemsnitsvederlaget i Ambu</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vederlagsrapporten indeholder en femårstabel, som illustrerer den årlige ændring i (i) ledelsens vederlag, (ii) Ambus resultater og (iii) den gennemsnitlige løn for medarbejderne i Ambu, mens udvidede årstabeller for de enkelte ledelsesmedlemmer kan findes i Bilag A (direktionen) og Bilag B (bestyrelsen).</li></ul>
<b>Aktier og aktieoptioner</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direktionens LTI har historisk været baseret på aktieoptioner (købsoptioner), som hver giver ret til at købe én B-aktie, forudsat at på forhånd fastsatte KPI'er indfries.</li><li>• I 2018/19 foretog Ambu en betinget tildeling af i alt 0 aktieoptioner til direktionen. De enkelte ledelsesmedlemmers aktiebeholdning fremgår af Bilag A og Bilag B, mens Bilag C indeholder en oversigt over igangværende aktieprogrammer (købs- og tegningsoptioner) i Ambu.</li></ul>
<b>Oplysninger om brug af clawback</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Optionsaftalerne indeholder bestemmelser om clawback (tilbagebetaling) af direktionens variable vederlag, men der har ikke været grundlag for at anvende clawback-bestemmelserne.</li></ul>
<b>Afvigelser fra vederlagspolitikken</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Som en del af vederlaget i forbindelse med ansættelsen af selskabets nye administrerende direktør Juan Jose Gonzales er der aftalt betaling af en kompensation for den negative skattemæssige konsekvens af flytningen til Danmark samt 12 måneders godtgørelse af almindelige bolig- og flytteomkostninger. Den skattemæssige kompensation gælder, så længe Juan Jose Gonzales er ansat i Ambu.</li></ul>
<b>Skift af adm. direktør</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Den samlede værdi af fratrædelsesgodtgørelsen til den tidligere administrerende direktør forventes at blive 25,4 mio. kr. og omfatter fast gage, pension, personalegoder samt variabelt vederlag. Fratrædelsesgodtgørelsen er medtaget under særlige poster i resultatopgørelsen for 2018/19.</li></ul>

## 1 GENERELT

I henhold til Ambus vederlagspolitik og overordnede retningslinjer kan direktionens vederlag – udover sædvanlige personalegoder – bestå af fire komponenter:

- Fast gage
- Pensionsbidrag
- Kortsigtet incitamentsafløjning (STI)
- Langsigtet incitamentsafløjning (LTI)

Bestyrelsen modtager alene et fast honorar.

Udover den faste gage indeholder direktionens vederlag en variabel aflønningskomponent i form af STI og LTI. For den administrerende direktør kan den variable komponent udgøre op til 150% af den faste gage ved On-Target-opfyldelse af de aftalte finansielle mål (KPI'er) og 250% ved maksimal opfyldelse. I lyset af den korte ansættelse i Ambu er det for 2018/19 blevet besluttet, at hele den administrerende direktørs variable afløjning skal baseres på en skønsom tildeling, mens den for 2019/20 og frem vil være baseret på de almindelige (finansielle) KPI'er, der gælder for direktionen.

Den administrerende direktørs STI omfatter godtgørelse af boligomkostninger i en kortere periode.

De finansielle mål for 2018/19 er organisk vækst, EBIT-margin samt frie pengestrømme realiseret på henholdsvis kort og langt sigt.

De finansielle mål hænger tæt sammen med målene i Ambus Big Five-strategi, som blev præsenteret i oktober 2017. Hensynet til de kort- og langsigtede mål varetages ved tildeling af henholdsvis STI og LTI for det enkelte regnskabsår samt ved tildeling af aktieoptioner for opnåelsen af Big Five-strategiens finansielle mål for den treårige strategiperiode under ét ved udgangen af 2019/20.

De specifikke finansielle mål for Big Five-strategien, som blev præsenteret i oktober 2017, er:

- Gennemsnitlig organisk vækst på 16-18%
- EBIT-margin i 2019/20 på 26-28%
- Frie pengestrømme i 2019/20 i niveauet 18% af omsætningen

I kølvandet på meddelelsen om udskiftning af selskabets administrerende direktør den 10. maj 2019 og de efterfølgende justeringer af Big Five-strategien, som blev fremlagt henholdsvis 17. juni og 22. august 2019, er sandsynligheden for, at de finansielle mål i Big Five-strategien bliver opfyldt, blevet betydeligt reduceret. Dette sammenholdt med et lavere resultatet for 2018/19 end oprindeligt forventet har ført til en tilbageførsel af

tidligere års LTI-omkostninger til den tidligere administrerende direktør og økonomidirektøren.

2018/19 skal derfor betragtes som et overgangsår med følgende konsekvenser for vederlaget til den tidligere administrerende direktør og økonomidirektøren:

- Der udbetales ingen kortsigtet incitamentsafløjning (STI) for 2018/19.
- Det årlige LTI-program omfatter ingen tildeling af aktieoptioner for 2018/19.
- Det treårige kumulative LTI-program vil efter al sandsynlighed ikke medføre nogen væsentlig tildeling af aktieoptioner, når det indføres i 2020.

For 2019/20, som bliver det tredje år i det årlige LTI-program, vil tildelingen af aktieoptioner ske i overensstemmelse med den oprindelige kontrakt, og de finansielle mål vil være målene for organisk vækst og EBIT-margin for 2019/20 som beskrevet i årsrapporten for 2018/19.

Det er bestyrelsens ønske, at direktionen fokuserer på at skabe langsigtet profitabel vækst. Relativt ønsker bestyrelsen, at Ambus administrerende direktør er mere eksponeret mod aktiemarkedets værdiansættelse af Ambu end økonomidirektøren. Den administrerende direktørs primære rolle er at skabe mulighed for vækst og profit gennem aktivt at opsøge risici. Det er omvendt økonomidirektørens rolle at sikre integritet i regnskabsafregningen og minimere risici. Det betyder følgende:

- Den administrerende direktør kan oppebære op til 150% af sin årsgage i LTI, mens økonomidirektøren højst kan oppebære 120% af sin årsgage i LTI.
- Den administrerende direktør kan modtage op til 100% og økonomidirektøren op til 40% af sin årsgage som STI.

Ovenstående fordeling af den administrerende direktørs variable vederlag mellem LTI og STI afviger fra den vederlagspolitik, som blev godkendt af generalforsamlingen i december 2018. Den administrerende direktørs samlede variable vederlag på op til 250% af den årlige gage er desuden en smule højere end det interval på op til 240% af den årlige gage, som er anført i vederlagspolitikken. Den variable del af den administrerende direktørs vederlag vil derfor kun blive udbetalt, såfremt den reviderede vederlagspolitik godkendes på selskabets ordinære generalforsamling i december 2019.

Sammenfattende har vederlaget til bestyrelsen og direktionen gennem de seneste fem regnskabsår udviklet sig som vist i tabellen nedenfor. Herudover viser tabellen udviklingen i Ambus markedsværdi baseret på alle A- og B-aktier fratrukket selskabets beholdning af egne aktier, hvor det er forudsat, at værdien af A-aktien svarer til den noterede værdi af B-aktien.

Sammenligningsgrundlag <sup>1</sup>	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Samlet honorar til bestyrelsen (kr. '000)	4.033	4.300	3.250	3.250	3.250
<b>Udvikling (bestyrelshonorar) – Indeks 2014/15 = 100</b>	<b>124</b>	<b>132</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Samlet vederlag til direktionen ekskl. fratrædelsesgodtgørelse (kr. '000)	13.992	26.255	17.144	15.919	12.935
Andel af direktionens vederlag, som er variabelt	1%	59%	47%	49%	42%
Gennemsnitsvederlag for Ambu A/S, ekskl. direktionen (kr. '000)	809	773	789	786	748
Ratio – CEO vs. gennemsnitsvederlag	24	24	15	14	12
Årlig stigning i direktionens vederlag	-47%	53%	8%	23%	24%
<b>Udvikling (direktionsvederlag) – Indeks 2014/15 = 100</b>	<b>108</b>	<b>203</b>	<b>133</b>	<b>123</b>	<b>100</b>
Organisk vækst	4%	15%	14%	9%	9%
EBIT-margin før særlige poster	17,0%	21,6%	19,1%	17,1%	12,5%
EBIT før særlige poster	480	563	450	356	236
<b>Udvikling (EBIT før særlige poster) – Indeks 2014/15 = 100</b>	<b>203</b>	<b>239</b>	<b>191</b>	<b>151</b>	<b>100</b>
Markedsværdi af A- og B-aktier (mia. kr.)	28	38	23	17	9
<b>Udvikling (markedsværdi) – Indeks 2014/15 = 100</b>	<b>311</b>	<b>422</b>	<b>256</b>	<b>189</b>	<b>100</b>

<sup>1</sup>Alle beløb for vederlag er eksklusive fratrædelsesgodtgørelse

Som det fremgår af tabellen, er bestyrelsens honorar siden 2014/15 steget med 24%, mens direktionens vederlag er steget med 8%.

Ambus finansielle nøgletal er i samme periode øget betragteligt, således at Ambus EBIT før særlige poster er øget med 103% i kraft af den organiske omsætningsvækst og den skalering, som er skabt, og markedsværdien af aktiekapitalen er øget med 211%.

Som det fremgår af de efterfølgende sider, er der overensstemmelse imellem disse mål og de KPI'er, som udløser de variable aflønningskomponenter.

## 2 BESTYRELSENS VEDERLAG

### 2.1 Bestyrelsesmedlemmer

Bestyrelsens medlemmer pr. 30. september 2019:

- Jens Bager, formand
- Mikael Worning, næstformand
- Oliver Johansen
- Christian Sagild
- Henrik Ehlers Wulff
- Thomas Lykke Henriksen
- Jakob Koch
- Jakob Bønnelykke Kristensen

Allan Søgaard Larsen udtrådte af bestyrelsen i februar 2019 og har modtaget vederlag frem til dette tidspunkt.

Bestyrelsen modtager ingen variabel aflønning og deltager ikke i aktiebaserede incitamentsprogrammer, men får et fast årligt vederlag, som godkendes af generalforsamlingen. Bestyrelsens vederlag er uændret og sammensat som følger:

	Bestyrelse	Revisionsudvalget	Vederlagsudvalget
Medlem	300.000	100.000	100.000
Næstformand	600.000	-	-
Formand	900.000	150.000	150.000

Nomineringsudvalget honoreres ikke særskilt.

Bestyrelsesmedlemmerne er ikke blevet godtgjort for rejseudgifter i forbindelse med møder afholdt i Danmark.

Bilag B indeholder en oversigt over bestyrelshonoraret for de seneste fem år fordelt på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.

Der gælder ingen særlige fastholdelses- og fratrædelsesordninger for bestyrelsesmedlemmerne.

## 3 DIREKTIONENS VEDERLAG

### 3.1 Direktion

Direktionens sammensætning pr. 15. maj 2019:

- Juan Jose Gonzalez, administrerende direktør
- Michael Højgaard, økonomidirektør

Lars Marcher udtrådte af direktionen den 10. maj 2019 som en 'good leaver' og vil i overensstemmelse med sin kontrakt modtage en fratrædelsesgodtgørelse for 18 måneder. Den samlede værdi af denne fratrædelsesgodtgørelse anslås at være 25,4 mio. kr. og omfatter fast gage, pension, personalegoder samt variabelt vederlag baseret på Ambus forventede økonomiske resultater i fratrædelsesperioden. Al fratrædelsesgodtgørelse til den tidligere administrerende direktør er fra og med 10. maj 2019 medtaget under særlige poster i resultatopgørelsen for 2018/19.

Direktionens løn fastlægges af bestyrelsen ud fra markedsniveauerne, Ambus finansielle situation samt den enkelte direktørs kompetencer, indsats og resultater. Vederlaget består af en fast grundløn, som justeres en gang om året, en kontant bonus (STI) og en langsigtet incitamentsaflønning (LTI). Herudover modtager direktionen arbejdsgiverbetalt pension samt sædvanlige ikke-kontante personalegoder. Direktionens samlede vederlag i perioden 2014/15 til 2018/19 fremgår af Bilag A og er opdelt på følgende kategorier:

- Fast gage
- Pensionsbidrag
- Skattemæssig kompensation
- Personalegoder
- Kortsigtet incitamentsaflønning
- Langsigtet incitamentsaflønning

### 3.2 Direktionens faste gage

Vederlagsudvalget sikrer, at direktionens faste gage både er konkurrencedygtig og forsvarlig set i lyset af Ambus finansielle situation og udvikling, herunder ved sammenligning med direktionshonorarer i andre virksomheder af en tilsvarende størrelse og med en tilsvarende kompleksitet. Gagen gennemgås af bestyrelsen en gang om året.

Der er aftalt arbejdsgiverbetalte pensionsbidrag for direktionen på op til 12%.

Personalegoder udgøres fortrinsvist af omkostninger til firmabil. Andre personalegoder omfatter ulykkesforsikring samt fri telefon og internet.

### 3.3 Øvrige forhold relevant for ansættelsen

Ambus opsigelsesvarsel over for direktionen kan ikke overstige 18 måneder, og direktørernes opsigelsesvarsel over for Ambu kan normalt ikke overstige ni måneder. Fratrædelsesgodtgørelse til direktionen, herunder ved ændringer i kontrollen med selskabet, er herudover maksimeret til en værdi, der svarer til to års vederlag. I tilfælde af et direktionsmedlems død skal selskabet udbetale et beløb på op til 18 måneders vederlag til direktionsmedlemmets efterladte.

## 4 DIREKTIONENS VARIABLE AFLØNNING

Direktionens variable aflønning udgør 1% af den samlede aflønning for 2018/19 inklusive den administrerende direktørs flytte- og boligomkostninger samt STI- og LTI-vederlag baseret på en skønsmæssig tildeling.

På grundlag af de finansielle resultater for 2018/19 vil der ikke hverken blive tildelt aktieoptioner eller udbetalt kontant bonus til direktionen. Tidligere års omkostninger til LTI er derfor blevet tilbageført og har resulteret i en rapporteret negativ variabel aflønning. For 2017/18 udgjorde den variable aflønning en andel på 59%.

### 4.1 Tildeling af aktieoptioner for 2018/19

Ambu har i dag fire aktive aktieoptionsprogrammer. De væsentligste vilkår for programmerne fremgår af Bilag D.

Derudover vil Ambu med forbehold for generalforsamlingens godkendelse indstille brugen af aktieoptioner i fremtidige LTI-programmer og i stedet anvende resultatbaserede andele i form af PSU'er (Performance Share Units).

Det er med forbehold for generalforsamlingens godkendelse planlagt, at selskabets administrerende direktør Juan Jose Gonzales skal modtage sin LTI for 2018/19 i form af PSU'er. Vilkår og betingelser for PSU-programmet vil blive præsenteret på generalforsamlingen i december 2019. Baseret på disse vilkår er LTI-betalingen til Juan Jose Gonzales beregnet til at udgøre 0,5 mio. kr.

Oplysninger om udnyttelseskurs og markedsværdier i øvrigt fremgår af Bilag C.

Tildeling og optjening af optioner under Big Five 2020-programmet sker ved udgangen af 2019/20 under forudsætning af, at de finansielle mål er nået (gennemsnitlig organisk vækst for den treårige strategiperiode og EBIT-margin i 2019/20). De finansielle mål for Big Five 2020-programmet opgøres uden vækst- og indtjeningsbidrag fra teknologier relateret til akquisitionen af Inven-do.

### 4.2 Direktionens samlede aktiebaserede vederlæggelse

Ud af de eksisterende aktieprogrammer udestår således i alt én potentiel tildeling for 2019/20 i henhold til 2020-programmet og hele Big Five 2020-programmet, hvor optjeningen af optioner først kan opgøres ved udgangen af 2019/20. Hertil kommer direktionens deltagelse i de generelle medarbejderaktieprogrammer.

Bilag C indeholder en nærmere specifikation af direktionens (og øvrige medarbejderes) aktiebaserede vederlæggelse for perioden siden 2013, hvor:

- direktionen sammenlagt er tildelt 7.862.000 optioner (inklusive medarbejderaktier og PSU'er) svarende til 47% af samtlige udstedte optioner, og
- direktionen har udnyttet optioner med en samlet værdi på 340 mio. kr. svarende til 41% af værdien af alle de udnyttede optioner.

Herudover fremgår det af Bilag C, at der ved udgangen af 2018/19 udestår 7.009.000 optioner, hvoraf 783.000 optioner og PSU'er (svarende til 11%) tilhører direktionen. Opgjort til en børskurs på 113,50 udgør værdien af udestående optioner 329 mio. kr., hvoraf 314 mio. kr. er endeligt tildelt og optjent. De resterende 15 mio. kr. kan optjenes de kommende to regnskabsår, afhængigt af de opnåede finansielle resultater.

## Bilag A: Femårstabel over direktionens aflønning

		Samlet vederlag (kr. '000)				
Aflønningskomponent		2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Juan Jose Gonzalez, adm. direktør	Fast gage	2.723	-	-	-	-
	Pensionsbidrag	272	-	-	-	-
	Personalegoder	79	-	-	-	-
	Skattemæssig kompensation	1.449	-	-	-	-
	Kortsigtet incitamentsaflønning <sup>1</sup>	2.769	-	-	-	-
	Langsigtet incitamentsaflønning	495	-	-	-	-
	Vederlag i alt	7.787	-	-	-	-
	Fast vederlag	58%	-	-	-	-
	Variabelt vederlag	42%	-	-	-	-
	I alt	100%	-	-	-	-
Lars Marcher	Fast gage	4.744	6.276	5.276	4.796	4.360
	Pensionsbidrag	569	628	528	480	436
	Personalegoder	185	287	277	257	227
	Kortsigtet incitamentsaflønning	0	2.620	4.533	4.137	3.270
	Langsigtet incitamentsaflønning	-2.770	8.765	1.369	1.508	783
	Samlet vederlag før fratrædelsesgodtgørelse	2.728	18.576	11.983	11.178	9.076
	Fratrædelsesgodtgørelse	25.400	-	-	-	-
	Vederlag i alt	28.128	18.576	11.983	11.178	9.076
	Fast vederlag	110%	39%	51%	49%	55%
	Variabelt vederlag	-10%	61%	49%	51%	45%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%	
Michael Højgaard, økonomidirektør	Fast gage	3.280	3.124	2.624	2.343	2.130
	Pensionsbidrag	394	312	210	187	171
	Personalegoder	167	167	131	105	121
	Kortsigtet incitamentsaflønning	0	1.348	1.537	1.385	1.065
	Langsigtet incitamentsaflønning	-363	2.728	659	721	372
	Vederlag i alt	3.478	7.679	5.161	4.741	3.859
	Fast vederlag	110%	47%	57%	56%	63%
	Variabelt vederlag	-10%	53%	43%	44%	37%
	I alt	100%	100%	100%	100%	100%
	I alt	Direktion i alt	39.393	26.255	17.144	15.919
Direktion i alt ekskl. fratrædelsesgodtgørelse		13.993	26.255	17.144	15.919	12.935
Årlig stigning i vederlag ekskl. fratrædelsesgodtgørelse		-47%	53%	8%	23%	24%
Fast vederlag		99%	41%	53%	51%	58%
Variabelt vederlag		1%	59%	47%	49%	42%
I alt		100%	100%	100%	100%	100%
Ratio	Gennemsnitsvederlag i Ambu (ekskl. direktionen)	809	773	789	786	748
	Forhold mellem gennemsnitsvederlag/adm. direktør <sup>2</sup>	24	24	15	14	12

<sup>1</sup>Inkluderer boliggodtgørelse og almindelig kontant bonus.

<sup>2</sup>Forholdet beregnes ved at sammenholde et fuldt års vederlag for den administrerende direktør Juan Jose Gonzalez med det gennemsnitlige vederlag, der betales i Ambu A/S eksklusive direktionen.

## Bilag A: Femårstabel over direktionens aflønning (fortsat)

Ambus finansielle nøgletal (mio. kr.) – Realiseret værdi					
Nøgletal	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Organisk vækst	4%	15%	14%	9%	9%
EBIT-margin før særlige poster	17,0%	21,6%	19,1%	17,1%	12,5%
EBIT før særlige poster	480	563	450	356	236
Årlig vækst i EBIT før særlige poster	-15%	25%	26%	51%	19%
Frie pengestrømme før akkvisitioner	274	321	321	285	107
i % af nettoomsætning	9,7%	12,3%	13,6%	13,7%	5,7%

Aktiebeholdning (antal B-aktier med en nominal værdi på 0,50 kr. pr. stk.)					
Direktionsmedlem	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
Juan Jose Gonzalez	161.000	-	-	-	-
Michael Højgaard	38.050	22.110	21.620	20.240	20.240
Subtotal	199.050	22.110	21.620	20.240	20.240
Lars Marcher	-	161.530	160.365	158.480	158.480
I alt	199.050	183.640	181.985	178.720	178.720

Værdi af realiserede aktieoptioner ved udnyttelse (mio. kr.)						
Direktionsmedlem	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	I alt
Juan Jose Gonzalez	-	-	-	-	-	-
Michael Højgaard	41	46	23	12	-	122
Realiseret subtotal	41	46	23	12	-	122
Lars Marcher	82	54	80	19	33	268
Realiseret i alt	123	101	103	31	33	390

Specifikation af personalegoder (kr. '000)					
Personalegoder	2018/19	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
<i>Juan Jose Gonzalez, adm. direktør</i>					
Firmabil	76	-	-	-	-
Telefon	2	-	-	-	-
Forsikringsforhold	2	-	-	-	-
I alt	79	-	-	-	-
<i>Michael Højgaard, økonomidirektør</i>					
Firmabil	163	163	128	101	118
Telefon	3	3	3	3	3
Forsikringsforhold	1	1	1	1	1
I alt	167	167	131	105	121
<i>Lars Marcher</i>					
Firmabil	166	265	264	241	210
Bro og færge	16	19	9	13	14
Telefon	2	3	3	3	3
Forsikringsforhold	1	1	1	1	1
I alt	185	287	277	257	227

## Bilag A: Femårstabel over direktionens aflønning (fortsat)

<b>Ambus vederlagspolitik</b>	
Generelt	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direktionsmedlemmernes individuelle vederlag er grundlæggende struktureret ens, og vederlagsrapporten behandler derfor sammenhængen mellem direktionens vederlag og Ambus vederlagsrapport under ét.</li></ul>
Vederlagspolitik	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direktionens vederlag er i overensstemmelse med Ambus vederlagspolitik, herunder direktionens optjening af LTI og STI, som har været faktisk baseret på direktionens opnåelse af de aftalte KPI'er.</li></ul>
Langsigtede mål	<ul style="list-style-type: none"><li>• Direktionens kort- og langsigtede incitamentsprogram er bundet direkte op på de finansielle mål i Ambus strategi.</li><li>• Ved at skabe sammenhæng mellem direktionens variable vederlag og Ambus overordnede strategi sikres, at direktionens aflønningspakke bidrager til Ambus langsigtede resultater, og at der er sammenfald mellem direktionens og aktionærernes interesser.</li></ul>
KPI'er	<ul style="list-style-type: none"><li>• KPI'erne for direktionens variable vederlag modsvarer de finansielle mål i Ambus strategi.</li><li>• Ambu anvender finansielle KPI'er på tre niveauer. Hvis det laveste KPI-niveau ikke er opnået, tildeles direktionen ikke variabelt vederlag for KPI'en.</li></ul>

## Bilag B: Femårstabel over bestyrelsens aflønning (kr. '000)

Bestyrelsesmedlem	2018/19			2017/18	2016/17	2015/16	2014/15
	Bestyrelsesvederlag	Udvalgshonorar	I alt	I alt	I alt	I alt	I alt
Jens Bager, formand (F)	900	150	1.050	1.050	800	800	800
Vederlagsudvalget							
Mikael Worning (NF)	600	100	700	700	525	525	525
Revisionsudvalget							
Oliver Johansen (MB)	300	100	400	400	300	300	-
Vederlagsudvalget							
Christian Sagild (M)	300	150	450	450	350	350	300
Revisionsudvalget							
Henrik Ehlers Wulff (MB)	300	100	400	400	300	300	-
Revisionsudvalget							
Thomas Lykke Henriksen (MEB)	300	-	300	300	-	-	-
Jakob Koch (MEB)	300	-	300	300	-	-	-
Jakob Bønnelykke Kristensen (MEB)	300	-	300	300	225	225	225
Allan Søgaard Larsen (M)	100	33	133	400	300	300	300
Anita Krarup Rasmussen (MEB)	-	-	-	-	225	225	225
Pernille Bartholdy (MEB)	-	-	-	-	225	225	225
Jesper Funding Andersen (M)	-	-	-	-	-	-	300
John Stær (M)	-	-	-	-	-	-	350
I alt	3.400	633	4.033	4.300	3.250	3.250	3.250

F: Formand; NF: Næstformand; MB: Medlem af bestyrelsen, generalforsamlingsvalgt; MEB: Medarbejdervalgt bestyrelsesmedlem

### Aktiebeholdning (antal B-aktier med en nominal værdi på 0,50 kr. pr. stk.)\*

Bestyrelsesmedlem	Antal aktier
Jens Bager* (F)	150.000
Mikael Worning (NF)	66.900
Oliver Johansen (MB)	22.920
Christian Sagild (MB)	240.000
Henrik Ehlers Wulff (MB)	10.645
Thomas Lykke Henriksen (MEB)	9.602
Jakob Koch (MEB)	2.571
Jakob Bønnelykke Kristensen (MEB)	6.664
I alt	509.302

\*Antal aktier er opgjort ved udgangen af regnskabsåret 2018/19.

### Ambus vederlagspolitik

Generelt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestyrelsens vederlagsstruktur er baseret på et basis honorar, som danner grundlag for bestyrelsesmedlemmernes og formandskabets bestyrelses honorar.</li> <li>Bestyrelsesmedlemmernes vederlag består alene af et fast honorar, og vederlagsstrukturen er derfor grundlæggende den samme for de enkelte bestyrelsesmedlemmer.</li> <li>Deltagelse i udvalgsarbejde honoreres særskilt.</li> <li>Vederlagsrapporten behandler derfor sammenhængen mellem bestyrelsens vederlag og Ambus vederlagsrapport under ét.</li> </ul>
Vederlagspolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bestyrelsesmedlemmernes vederlag er i overensstemmelse med Ambus vederlagspolitik, som foreskriver, at bestyrelsen aflønnes med et fast årligt honorar, og at bestyrelsen ikke er incitaments- eller aktie aflønnet.</li> </ul>



## Bilag C: Femårstabel over igangværende aktieprogrammer, aktieoptioner ('000)

	Købsoptioner						PSU'er <sup>3</sup>	Warrants					Købsoptioner (medarbejderaktier)			I alt	
	2013	2015	2020, år 1 og 2	2020, år 3	2020, Big Five	Subtotal		2019	2013	2014	2015	2016	Subtotal	2016	2017		2018
Antal deltagere <sup>1,2</sup>	Direktion	2	2	2	2	2	1						2	2	2		
	Øvrig koncernledelse	2	3	2	2	3							2	2	2		
	Vice Presidents			30	27			25	21	25	27		25	27	18		
	Øvrige			57	17			27	1	21	44		587	639	775		
	<b>I alt</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>91</b>	<b>48</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>46</b>	<b>71</b>		<b>616</b>	<b>670</b>	<b>797</b>		
Antal udstedte optioner ('000)	Juan Jose Gonzalez						29									29	
	Michael Højgaard	1.307	379	134	81	372	2.273						1			2.275	
	Lars Marcher	2.752	790	496	270	1.246	5.554						2	1	1	5.559	
	<b>Subtotal</b>	<b>4.059</b>	<b>1.170</b>	<b>630</b>	<b>351</b>	<b>1.618</b>	<b>7.827</b>	<b>29</b>					<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>7.862</b>	
	Øvrig koncernledelse	2.044	327	70	33	177	2.651						1	1		2.653	
	Vice Presidents			512	244		756	1.540	1.990	665	290	4.485	11	6	5	5.282	
	Øvrige			189	70		259	460	10	105	130	705	71	45	47	1.127	
	<b>I alt</b>	<b>6.103</b>	<b>1.497</b>	<b>1.400</b>	<b>698</b>	<b>1.795</b>	<b>11.493</b>		<b>2.000</b>	<b>2.000</b>	<b>770</b>	<b>420</b>	<b>5.190</b>	<b>86</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>16.904</b>
	<b>Direktionens andel</b>	<b>67%</b>	<b>78%</b>	<b>45%</b>	<b>50%</b>	<b>90%</b>	<b>68%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>	<b>47%</b>
	Ubetingsbetalt:	ja	ja	ja	nej	nej			ja	ja	ja	ja		ja	ja	ja	
Modnet	ja	ja	nej	nej	nej			ja	ja	ja	ja		ja	ja	nej		
Værdi af udnyttede optioner, mio. kr.	Juan Jose Gonzalez																
	Michael Højgaard	113	10				122									123	
	Lars Marcher	217					217									217	
	<b>Subtotal</b>	<b>330</b>	<b>10</b>				<b>339</b>									<b>340</b>	
	Øvrig koncernledelse	130	4				134									134	
	Vice Presidents							103	164	34		302	1			303	
Øvrige	17					17	14	2	3		19	9			45		
<b>I alt</b>	<b>477</b>	<b>13</b>				<b>491</b>		<b>117</b>	<b>167</b>	<b>37</b>		<b>321</b>	<b>10</b>		<b>822</b>		
<b>Direktionens andel</b>	<b>69%</b>	<b>71%</b>				<b>69%</b>		<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>4%</b>		<b>41%</b>		
Antal udestående optioner ('000)	Juan Jose Gonzalez						29									29	
	Michael Højgaard		254	47	81	372	754									755	
	<b>Subtotal</b>		<b>254</b>	<b>47</b>	<b>81</b>	<b>372</b>	<b>754</b>	<b>29</b>								<b>783</b>	
	Øvrig koncernledelse	376	182	33	16	98	705							1		706	
	Vice Presidents			233	236		469		550	345	290	1.185		6	5	1.664	
	Øvrige	900	790	294	340	1.246	3.571		10		65	115	190		47	48	3.855
	<b>I alt</b>	<b>1.276</b>	<b>1.227</b>	<b>608</b>	<b>672</b>	<b>1.716</b>	<b>5.499</b>	<b>29</b>	<b>10</b>	<b>550</b>	<b>410</b>	<b>405</b>	<b>1.375</b>		<b>54</b>	<b>54</b>	<b>7.009</b>
<b>Direktionens andel</b>	<b>0%</b>	<b>21%</b>	<b>8%</b>	<b>12%</b>	<b>22%</b>	<b>14%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>11%</b>	
Udnyttelseskurs, kr.	10	43	120	134	134		0	13	23	39	77		0	0	0		
Udløbsår	2021	2023	2024	2025	2024		2022	2019	2020	2021	2022		2018	2019	2020		
Markedsværdi af udestående optioner pr. 30. september 2019, mio. kr.	Juan Jose Gonzalez						3									3	
	Michael Højgaard		18				18									18	
	<b>Subtotal</b>		<b>18</b>				<b>18</b>	<b>3</b>								<b>21</b>	
	Øvrig koncernledelse	39	12				51									51	
	Vice Presidents								50	26	11	86		1	1	87	
	Øvrige	93	56				149		1	5	4	10		5	5	170	
	<b>I alt</b>	<b>132</b>	<b>86</b>				<b>218</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>96</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>329</b>
	Ubetingsbetalt:	132	86				218		1	50	30	15	96				314
Betinget tildelt							3							6	6	15	
<b>I alt</b>	<b>132</b>	<b>86</b>				<b>218</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>50</b>	<b>30</b>	<b>15</b>	<b>96</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>329</b>	
<b>Direktionens andel</b>	<b>0%</b>	<b>21%</b>				<b>8%</b>	<b>100%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>		<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>6%</b>	

<sup>1</sup> Aktiebaserede incitamentsprogrammer, som er tildelt forud for regnskabsåret 2012/13, er ikke medtaget i denne tabel, herunder et treårigt program til direktionen, som blev tildelt i regnskabsårene 2008/09 til 2011/12. Alle købsoptioner relateret til dette program er udnyttet med udgangen af regnskabsåret 2015/16.

<sup>2</sup> Opgjort for annullerede optioner som følge af manglende oplysning og fratrædelser etc.

<sup>3</sup> PSU'er skal godkendes på den ordinære generalforsamling.

**Betinget tildelt:** Der er indgået skriftlig aftale om tildeling af optioner under forudsætning af opfyldelse af fremtidige finansielle KPI'er. / **Optjent:** De finansielle KPI'er er opgjort, og tildelingen er beregnet herefter. Alle betingelser er opfyldt bortset fra fortsat ansættelse / **Modnet:** Bindingsperioden i optionsaftalen er udløbet, og optionen er fri til udnyttelse indenfor den resterende kontraktperiode.

## Bilag D: Oversigt over aktive aktieoptionsordninger

Ambu har i dag fire aktive aktieoptionsprogrammer, hvor de væsentligste vilkår er oplyst i det følgende:

### 2013-program

- Optionsaftalen blev indgået 1. februar 2013, som er tildelingstidspunktet. Programmet omfatter direktion og koncerndelelse.
- Optionerne optjenes med 1/3 i hvert af regnskabsårene 2012/13, 2013/14 og 2014/15.
- Endelig tildeling af hver tredjedel sker d. 30. september i hvert af disse regnskabsår og opgøres proportionelt i forhold til opnåelsen af de finansielle mål.
- De aftalte mål er lig den finansielle udmelding for regnskabsåret.
- Udnyttelseskursen tager udgangspunkt i den gennemsnitlige børskurs d. 1. februar 2013 og de følgende fire børsdage. For hver af de tre tildelinger beregnes udnyttelseskursen herefter som denne gennemsnitlige børskurs med et tillæg på 8% p.a. regnet fra 1. oktober 2012 frem til udgangen af det regnskabsår, som tildelingen vedrører.
- Optionerne modnes tre år efter tildelingstidspunktet, og udnyttelsesperioden herefter er ligeledes tre år.
- Tildelingen kan for hvert regnskabsår udgøre op til 25% af den faste grundløn baseret opfyldelse af de finansielle mål.

### 2015-program

- Optionsaftalen blev indgået 10. november 2015, som er tildelingstidspunktet. Programmet omfatter alene direktion og koncerndelelse.
- Optionerne optjenes med 1/3 i hvert af regnskabsårene 2015/16, 2016/17 og 2017/18.
- Endelig tildeling af hver tredjedel sker d. 30. september i hvert af disse regnskabsår og opgøres proportionelt i forhold til opnåelsen af de finansielle mål.
- De aftalte mål er lig den finansielle udmelding for regnskabsåret.
- Udnyttelseskursen tager udgangspunkt i den gennemsnitlige børskurs d. 1. oktober 2015 og de følgende fire børsdage. For hver af de tre tildelinger beregnes udnyttelseskursen herefter som denne gennemsnitlige børskurs med et tillæg på 8% p.a. regnet fra 1. oktober 2015 frem til udgangen af det regnskabsår, som tildelingen vedrører.
- Optionerne modnes tre år efter tildelingstidspunktet, og udnyttelsesperioden herefter er ligeledes tre år.
- Tildelingen kan for hvert regnskabsår udgøre op til 25% af den faste grundløn baseret opfyldelse af de finansielle mål.

### 2020-program

- Optionsaftalen blev indgået 1. oktober 2017, som er tildelingstidspunktet. Programmet omfatter direktion og koncerndelelse samt et antal medarbejdere i den globale organisation.
- Optionerne optjenes med 1/3 i hvert af regnskabsårene 2017/18, 2018/19 og 2019/20, dog således, at flere medarbejdere alene deltager i programmets første år, det vil sige 2017/18.
- Endelig tildeling af hver tredjedel sker d. 30. september i hvert af disse regnskabsår og opgøres proportionelt i forhold til opnåelsen af de finansielle mål.
- De aftalte mål tager udgangspunkt i den finansielle udmelding for året med mulighed for en højere optjening såfremt disse mål overgås.
- Udnyttelseskursen tager udgangspunkt i den gennemsnitlige børskurs d. 14. december 2017 og de følgende fire børsdage. For hver af de tre tildelinger beregnes udnyttelseskursen herefter som denne gennemsnitlige børskurs med et tillæg på 8% p.a. regnet fra 1. oktober 2017 frem til udgangen af det regnskabsår, som tildelingen vedrører.
- Optionerne modnes tre år efter tildelingstidspunktet, og udnyttelsesperioden herefter er ligeledes tre år.
- Tildelingen kan for hvert regnskabsår udgøre op til 50% af den faste grundløn baseret på On-Target-opfyldelse af de finansielle mål.
- Såfremt Stretch-mål (Maksimum) opnås, kan tildelingen for hvert regnskabsår udgøre op til 100% af den faste grundløn.

### Big Five-program

- Optionsaftalen blev indgået 1. oktober 2017, som er tildelingstidspunktet. Programmet omfatter alene direktion og koncerndelelse.
- Optionerne optjenes over den treårige strategiperiode og tildeles endeligt d. 30. september 2020.

- Udnyttelseskursen fastlægges ud fra den gennemsnitlige børskurs d. 14. december 2017 og de følgende fire børsdage med et tillæg på 8% p.a. regnet fra 1. oktober 2017 og frem til 30. september 2020.
- Tildelingen for den treårige strategiperiode kan udgøre op til 150% af den enkelte direktørs faste grundløn baseret på On-Target opfyldelse af de finansielle mål for Big Five strategien.
- Såfremt Stretch-mål (Maksimum) for strategien er opnået ved udgangen af 2020, kan tildelingen for den treårige strategiperiode udgøre op til 300% af den enkelte direktørs faste grundløn.
- Aftalen indeholder en karenperiode på 12 måneder hvorefter optionerne kan udnyttes i en periode, som begynder 1. oktober 2021 og slutter 30. september 2024.

Oplysninger om udnyttelseskurs og markedsværdier fremgår af Bilag C.

Ud over ovennævnte fire aktieoptionsprogrammer baseret på købsoptioner har der i perioden 2013 til 2016 været fire optionsprogrammer, hvor der er udstedt tegningsoptioner til flere medarbejdere i den globale organisation. Hverken direktion eller koncerndelelse har deltaget heri.

### Warrants

- Optionsaftalerne er indgået i det pågældende regnskabsårs 1. kvartal og optjenes i det pågældende regnskabsår.
- Der har i et vist omfang været knyttet finansielle mål til optjeningen, som i så fald har været lig den finansielle udmelding for regnskabsåret.
- Udnyttelseskursen tager udgangspunkt i den gennemsnitlige børskurs opgjort efter de samme principper som for købsoptionerne, hvilket vil sige børskursen på beslutningstidspunktet og de følgende fire børsdage med tillæg af 8%.
- Tegningsoptionerne modnes tre år efter tildelingstidspunktet, og udnyttelsesperioden herefter er ligeledes tre år.

Tildelingen for den enkelte medarbejder har været mellem en og to måneders grundløn opgjort efter Black-Scholes, evt. baseret på opfyldelse af de finansielle mål.