

VEDERLAGSRAPPORT

Vederlagsrapport for Ambu A/S for 2017/18

Denne vederlagsrapport er aflagt i overensstemmelse med retningslinjerne i aktionærrettighedsdirektivet (Europa Parlamentets og Rådets direktiv 2017/1132/EU af 14. juni 2017) og anbefalingerne for god selskabsledelse. Vederlagsrapporten beskriver det vederlag, som bestyrelsen og direktionen i Ambu A/S har modtaget gennem de seneste fem regnskabsår, og sammenhængen mellem vederlaget og Ambu A/S' ("Ambu") vederlagspolitik, finansielle resultater og strategiske mål. Et sammenfattende overblik over vederlagsrapportens indhold er skitseret i skemaet nedenfor. Tal anført i parentes henfører til regnskabsåret 2016/17:

Fokuspunkter	Rapportering
Samlet vederlag fordelt på komponenter og fordeling mellem variabelt og fast vederlag	<ul style="list-style-type: none">• Der er i regnskabsåret 2017/18 udbetalt et samlet bestyrelseshonorar på 4,3 mio. kr. (3,3 mio. kr.).• Direktionens samlede vederlag i regnskabsåret 2017/18 var 26,3 mio. kr. (17,1 mio. kr.).• Bestyrelsen modtager alene et fast honorar, mens direktionens vederlag er fordelt mellem fast- og variabel aflønning i forholdet 41/59 (53/47).• En nærmere specifikation af hvert enkelt ledelsesmedlems vederlag, herunder de enkelte aflønningskomponenter, fremgår af Bilag A (direktionen) og Bilag B (bestyrelsen).
Overensstemmelse mellem ledelsens vederlag, vederlagspolitikken og Ambus langsigtede resultater	<ul style="list-style-type: none">• 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.• 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.• Overensstemmelse mellem direktionens vederlag og Ambus kort- og langsigtede finansielle mål sikres ved tildeling af kontant bonus og aktieoptioner for det enkelte regnskabsår og ved tildeling af aktieoptioner for opnåelsen af Big Five-strategiens finansielle mål for den 3-årige strategiperiode under ét ved udgangen af regnskabsåret 2019/20.
Anvendelse af KPI'er.	<ul style="list-style-type: none">• Direktionens langsigtede incitamentsaflønning er betinget af opfyldelse af en række finansielle KPI'er, som alle modsvarer de finansielle mål, der er en del af Ambus strategi.• Direktionens kortsigtede incitamentsaflønning er ligeledes bundet op på en række finansielle KPI'er, baseret på Ambus resultatforventninger for det kommende regnskabsår.• Ambu anvender alene finansielle KPI'er. KPI'erne er fastlagt på tre niveauer, som er nærmere beskrevet i vederlagsrapportens afsnit 5 om direktionens variable aflønning.
Femårstabel over vederlag, resultater og gennemsnitsvederlaget i Ambu	<ul style="list-style-type: none">• 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.• En sammenfattende femårstabel fremgår af side 2, mens udvidede årstabeller for de enkelte ledelsesmedlemmer kan findes i Bilag A (direktionen) og bilag B (bestyrelsen).
Aktier og aktieoptioner	<ul style="list-style-type: none">• Direktionens langsigtede incitamentsaflønning omfatter tildeling af aktieoptioner (købsoptioner), som hver giver ret til at købe én B-aktie, forudsat at på forhånd fastsatte KPI'er indfries.• I regnskabsåret 2017/18 har Ambu foretaget en betinget tildeling af i alt 2.599.000 optioner til direktionen, hvoraf 634.380 styk er tildelt og optjent ved udgangen af regnskabsåret, mens 19.000 styk er annulleret, idet de aftalte KPI'er kun er opfyldt 93%.• De tildelte og optjente optioner kan under visse betingelser udnyttes fra og med 1. oktober 2020.• 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.
Oplysninger om brug af clawback	<ul style="list-style-type: none">• Optionsaftalerne indeholder bestemmelser om <i>clawback</i> (tilbagetrækning) af direktionens variable vederlag, men der har ikke været grundlag for at anvende clawback-bestemmelserne.

1 GENERELT

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

- Fast gage
- Pensionsbidrag
- Kontant bonus
- Aktieoptioner

Bestyrelsen modtager alene et fast honorar.

Udover den faste gage indeholder direktionens vederlagspakke en variabel aflønningskomponent i form af kontant bonus og aktieoptioner. For den administrerende direktør (CEO) kan den variable komponent udgøre op til 240% af den faste gage baseret på opnåelsen af finansielle mål (KPI'er). De finansielle mål er organisk vækst, EBIT-margin samt frie pengestrømme realiseret på henholdsvis kort og langt sigt.

Disse finansielle mål er tæt relateret til de mål, som er retningsgivende for Ambus strategi, og som er kommunikeret eksternt. Hensynet til de kort- og langsigtede mål varetages ved tildeling af henholdsvis kontant bonus og aktieoptioner for det enkelte regnskabsår samt ved tildeling af aktieoptioner for opnåelsen af Big Five-strategiens finansielle mål for den 3-årige strategiperiode under ét ved udgangen af regnskabsåret 2019/20.

Konkret er de finansielle mål for Big Five-strategien:

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

For hvert regnskabsår fastsætter Ambu derudover finansielle delmål, som understøtter retningen mod målene i 2020.

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

Det er bestyrelsens ønske, at direktionen fokuserer på at skabe langsigtet profitabel vækst. Relativt ønsker bestyrelsen, at Ambus CEO er mere eksponeret mod aktiemarkedets værdiansættelse af Ambu end økonomidirektøren (CFO). CEO'ens primære rolle er at skabe mulighed for vækst og profit gennem aktivt at opsøge risici. Det er omvendt CFO'ens rolle at sikre integritet i regnskabsaflæggelsen og minimere risici. Som konsekvens heraf kan CEO'en oppebære op til 200% af sin årsgage i aktieoptioner, mens CFO'en højst kan oppebære 120% af sin årsgage i aktieoptioner. For både CEO'en og CFO'en kan kontantbonus udgøre op til 40% af den pågældendes årsgage.

Sammenfattende har vederlaget til bestyrelsen og direktionen gennem de seneste 5 regnskabsår udviklet sig som vist i tabellen nedenfor. Udviklingen i vederlaget sammenholdes i tabellen med udviklingen i de finansielle mål, som er retningsgivende for Ambus strategi. 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.

Som det fremgår af tabellen, er bestyrelsens honorar siden 2013/14 steget 32%, mens direktionens vederlag er steget 153%. Den variable andel af direktionens vederlag er øget fra 34% i 2013/14 til 59% i 2017/18.

Sammenligningsgrundlag	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Samlet honorar til bestyrelsen (kr. '000)	4.300	3.250	3.250	3.250	3.250
Udvikling (Bestyrelshonorar) - Indeks 2013/14 = 100	132	100	100	100	100
Samlet vederlag til direktionen (kr. '000)	26.255	17.144	15.919	12.935	10.398
Andel af direktionens vederlag, som er variabelt	59%	47%	49%	42%	34%
Gennemsnitsvederlag Ambu A/S, excl. Direktion (kr. '000)	773	789	786	748	689
Ratio – CEO vs. Gennemsnitsvederlag	24	15	14	12	10
Årlig stigning i direktionens vederlag	53%	8%	23%	24%	21%
Udvikling (Direktionsvederlag) - Indeks 2013/14 = 100	253	165	153	124	100
Organisk vækst	15%	14%	9%	9%	7%
EBIT-margin	21,6%	19,1%	17,1%	12,5%	12,5%
EBIT	563	450	356	236	198
Udvikling (EBIT) - Indeks 2013/14 = 100	284	227	180	119	100
Markedsværdi af A- og B-aktier (mia. kr.)	38	23	17	9	5
Udvikling (Markedsværdi) - Indeks 2013/14 = 100	749	461	334	173	100

Ambus finansielle nøgletal er i samme periode øget betragteligt, således at Ambus EBIT er øget med 184% i kraft af omsætningsvæksten og den skalering, som er skabt, og markedsværdien af aktiekapitalen er øget med 649%.

2 VARIABEL AFLØNNING OG EKSEKVERING AF STRATEGIEN

Ambu er en vækstvirksomhed og har i de seneste 5 år skabt stor værdi for aktionærerne i form af betydelige kursstigninger, men også løbende udbyttebetalinger. Filosofien om, at medarbejderne er afgørende for værdiskabelsen i Ambu, og at medarbejderne skal have en del af deres løn som et aktiebaseret incitamentsprogram, blev for alvor indført i 2008.

Såvel direktion som udvalgte ledere er henover den 10-årige periode blevet tilbudt at deltage i aktiebaserede programmer, og der er herudover årligt tildelt optioner til udvalgte medarbejdere, som har udført et ekstraordinært stykke arbejde. Der er siden 2008 gennemført i alt tre globale medarbejderaktieprogrammer, hvor den seneste ordning fra 2017 blev tegnet med 71% af alle white collar-ansatte.

Ambus brug af incitamentsordninger anses for at være en af flere komponenter, som er medvirkende til den betydelige øgning af omsætning og indtjening, som er sket siden 2008. I dag er mere end 600 medarbejdere således en del af Ambus incitamentsordninger.

I 2009 påbegyndte Ambu sin første af indtil videre tre strategiperioder under den nuværende ledelse. Disse strategier har forandret Ambu fra at være en europæisk producent af elektroder og udstyr til Anaesthesia og træningsdukker til at være en global spiller inden for single use-produkter. På denne rejse har det været bestyrelsens ambition, at direktionen, koncernledelsen og øvrige ledelseslag er aflønnet og tænker som aktionærer.

Som det fremgår af bilag A, har direktionen igennem de seneste fem år haft en variabel andel af det samlede vederlag stigende fra 34% i 2013/14 til 59% i 2017/18. Den væsentligste årsag til stigningen er introduktionen af det aktieoptionsprogram, som er direkte knyttet op på Big Five 2020-strategien, og som er opkaldt herefter. Som det fremgår, er det nogle ambitiøse finansielle mål, der skal opfyldes for at få den fulde tildeling, og hvis det lykkes, vil Ambu være transformeret. Det har for bestyrelsen været afgørende at skabe denne kobling mellem aflønningen af direktionen og Big Five 2020-strategien.

3 BESTYRELSENS VEDERLAG

Bestyrelsen har ingen variabel aflønning og deltager ikke i aktiebaserede incitamentsprogrammer, men får et fast årligt vederlag, som godkendes af generalforsamlingen.

Bestyrelsens vederlag er som følger:

- Basisvederlaget for arbejdet i bestyrelsen for 2017/18 er 300.000 kr.

- Formanden modtager tre gange basis-vederlaget.
- Næstformanden modtager to gange basis-vederlaget.
- Honoraret til formændene for bestyrelsens udvalg er 150.000 kr., mens medlemmer af udvalgene får et honorar på 100.000 kr. Nomineringsudvalget honoreres ikke særskilt.

Refusion af udlæg ved møder uden for Danmarks grænser har historisk antaget et særdeles beskedent omfang og har alene vedrørt betaling for lufthavsparkering.

Bilag B indeholder en oversigt over udviklingen i bestyrelshonoraret i de seneste fem regnskabsår, fordelt på de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Fra regnskabsåret 2013/14 til 2016/17 var basishonoraret for bestyrelsen 225.000. kr., hvorefter det på generalforsamlingen i 2017 blev øget til 300.000 kr.

Der gælder ingen særlige fastholdelses- og fratrædelsesordninger for bestyrelsesmedlemmerne.

4 DIREKTIONENS VEDERLAG – INTRODUKTION OG FASTE AFLØNNINGSKOMPONENTER

Direktionens vederlag fastlægges af bestyrelsen ud fra markedsniveauerne, Ambus finansielle situation samt hver direktørs kompetencer, indsats og resultater. Vederlaget består af en fast grundløn, som reguleres årligt, kontant bonus og deltagelse i aktiebaserede incitamentsprogrammer, som omfatter købsoptioner til B-aktier i Ambu A/S. Herudover modtager direktionen arbejds giverbetalt pension samt sædvanlige ikke-kontante personalegoder. Direktionens samlede vederlag i perioden 2013/14 til 2017/18 fremgår af bilag A og er opdelt på følgende kategorier:

- Fast gage
- Pensionsbidrag
- Personalegoder
- Kontant bonus
- Aktieoptioner

4.1 Direktionens faste gage

Direktionen har siden 2013/14 haft en stigning i den faste årlige gage akkumuleret over de sidste fem år på 57%. Vederlagsudvalget har forinden de årlige gagereguleringer sikret, at den tilbudte regulering af den faste gage har været både konkurrencedygtig og forsvarlig set i lyset af Ambus finansielle position og udvikling, herunder ved sammenligning med direktionshonorarer i sammenlignelige virksomheder. Bestyrelsen har flere gange siden 2013/14 benyttet sig af ekstern assistance med henblik på at fastsætte og validere niveauet for direktionens gage.

Det arbejdsgiverbetalte pensionsbidrag for direktionen er aftalt til 10%. De øvrige ansatte i Ambu A/S vil ligeledes

modtage 10% i arbejdsgiverbetalt pensionsbidrag med virkning fra regnskabsåret 2018/19.

Personalegoder udgøres fortrinsvist af omkostninger ved at stille firmabil til rådighed. Direktionen har en ramme på op til 275.000 kr., hvor rammen for den øvrige koncernledelse er 192.000 kr. Øvrige personalegoder omfatter arbejdsgiverbetalt ulykkesforsikring, fri telefon og internet samt for CEO's vedkommende aftale om betaling af bro- og færgeafgifter ved rejse i Danmark.

Den administrerende direktør har for 2017/18 modtaget et samlet vederlag på 18,6 mio. kr., inklusive aktieverderlag opgjort til Black-Scholes-værdier. Renset for lønnen til direktionen udgør medarbejdernes gennemsnitlige løn i Ambu A/S 773.000 kr. (2017/18-niveau), og den administrerende direktørs løn svarer således til en faktor 24.

4.2 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 "change of control", er herudover maksimeret til en værdi, der svarer til to års vederlag. I tilfælde af direktørens død skal Selskabet udbetale et beløb på op til 18 måneders vederlag til direktørens efterladte.

5 DIREKTIONENS VARIABLE AFLØNNING

Direktionens variable aflønning er samlet set steget med 335% fra 2013/14 til 2017/18 som følge af, at værdien af det aktiebaserede vederlag steg betydeligt ved igangsættelsen af strategiplanen Big Five 2020 og lanceringen af det øremærkede optionsprogram i december 2017. Omvendt faldt værdien af kontantbonus fra 2016/17 til 2017/18, da maksimum for kontantbonusen reduceredes fra op til 9 måneders fast gage for CEO'en og op til 6 måneder for CFO'en til nu 40% af den faste gage for såvel CEO'en som CFO'en.

Overordnet opgøres værdien af direktionens variable vederlag med udgangspunkt i følgende finansielle mål, som gælder for både kontant bonus og aktiebaseret aflønning:

- Organisk vækst opgjort til faste valutakurser
- EBIT eller EBIT-margin, og
- Frie pengestrømme i danske kroner (kun ved kontant bonus).

De finansielle mål fastsættes årligt i forbindelse med budgetprocessen og gælder for det følgende regnskabsårs tildeling.

Ved opgørelsen af resultatet for hver KPI er der fastlagt tre niveauer, hvor der på det laveste niveau (Threshold) ikke sker tildeling af variabelt vederlag. Det midterste niveau (On Target) udløser variabelt vederlag, mens der

for det øverste niveau (Maximum) sker en tildeling svarende til 200% for On Target-niveauet.

Transaktionen angående købet af Invendo Medical GmbH blev afsluttet ved udgangen af oktober 2017, dvs. en måned efter regnskabsårets begyndelse. Da det på dette tidspunkt ikke var muligt at opstille realistiske finansielle mål med hensyn til Invendos effekt for regnskabsåret 2017/18, blev det besluttet, at direktionens variable aflønning for 2017/18 opgøres uden driftseffekten heraf. For 2018/19 og frem vil Invendo indgå på lige fod med øvrige aktiviteter.

5.1 Direktionens kontante bonus

Direktionens kontante bonus kan udgøre op til 40% af grundlønnen ved opnåelse af Maximum for alle de aftalte finansielle mål.

For regnskabsåret 2017/18 er der for direktionen indgået aftale om kontant bonus baseret på opnåelsen af følgende specifikke mål:

KPI	Threshhold	On Target	Maximum
Organisk vækst	10%	13%	16%
EBIT (mio. kr.)	477	534	585
Frie pengestrømme (mio. kr.)	266	285	325

Som en del af aftalen om reduktion af den kontante bonus til 40% af den faste årsgage, er det for regnskabsårene 2016/17 og 2017/18 aftalt, at værdien af arbejdsgiverbetalt pension samt værdien af firmabil indgår i det grundlag, hvoraf kontant bonus beregnes. For regnskabsåret 2018/19 bortfalder denne komponent, og beregningen vil herefter alene ske med udgangspunkt i den faste gage.

Med de finansielle resultater, som er opnået i 2017/18, kan der beregnes en samlet opfyldelse svarende til, at der vil blive udbetalt 37% af grundlønnen med de reguleringer, som er beskrevet ovenfor, og hvor beregningsgrundlaget er reguleret med afholdte omkostninger relateret til driften af Invendo.

Den samlede udbetaling af kontant bonus til direktionen vil herefter være 3.968.000 kr., som vil blive udbetalt efter generalforsamlingens godkendelse af årsrapporten for 2017/18.

5.2 Tildeling af aktieoptioner for 2017/18

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

2013-program

- Optionsaftalen er indgået 1. februar 2013, som er tildelingstidspunktet. Programmet omfatter direktion og koncernledelse.
- 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 på opfyldelse af de finansielle mål.

2015-program

- Optionsaftalen er indgået med 1. oktober 2015, som er tildelingstidspunktet. Programmet omfatter alene direktion og koncerndelse.
- 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 på opfyldelse af de finansielle mål.

2020-program

- Optionsaftalen er indgået med 1. oktober 2017 som tildelingstidspunktet. Programmet omfatter direktion og koncerndelse 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 et antal 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 (Maximum) opnås, kan tildelingen hvert for hvert regnskabsår udgøre op til 100% af den faste grundløn.

Big Five-program

- Optionsaftalen er indgået med 1. oktober 2017, som tildelingstidspunktet. Programmet omfatter alene direktion og koncerndelse.
- Optionerne optjenes over den tre-årige 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 tre-årige strategi periode 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 (Maximum) for strategien er opnået ved udgangen af 2020, kan tildelingen for den tre-årige strategiperiode udgøre op til 300% af den enkelte direktørs faste grundløn.
- Aftalen indeholder en karenstid på 12 måneder hvorefter optionerne kan udnyttes i en periode, som begynder 1. oktober 2021 og slutter 30. september 2024.

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

Tegningsoptioner

- 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 samme principper som for købsoptionerne det 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.

Tildelingen af aktieoptioner for år tre i 2015-programmet og for år et i LTI-2020 sker efter følgende specifikke finansielle mål, dog således, at 2015-programmet alene tildeles efter On Target-målet og dermed ikke rummer mulighed for en øget tildeling for et ekstraordinært resultat:

KPI	Threshold	On Target	Max.
Organisk vækst	9%	13%	16%
EBIT-margin	19,0%	20,0%	22,0%

Med de finansielle resultater, som er opnået i 2017/18 (reguleret for driftsposter relateret til Invendo), kan der beregnes en samlet tildeling svarende til 93% for LTI-2020, mens der tildeles 100% for 2015-programmet.

På baggrund heraf tildeles direktionen for 2017/18 således sammenlagt 634.380 optioner, og i alt tildeles 1.058.139 optioner til samtlige deltagere i programmerne. En oversigt over tildeling og optjening af antal aktieoptioner for 2017/18 er illustreret i det følgende:

Ledelsesmedlem/-gruppe	2015-program	2020-program	Styk i alt
Lars Marcher, CEO	260.650	201.827	462.477
Michael Højgaard, CFO	125.020	46.883	171.903
Direktion i alt	385.670	248.710	634.380
Øvrigt koncerndelse	54.110	33.013	87.123
Vice Presidents	-	241.297	241.297
Øvrige	-	95.339	95.339
Total	439.780	618.359	1.058.139

Det skal bemærkes, at direktionens tildeling af aktieoptioner for år 1 i 2020-programmet er reduceret med Black-Scholes-værdien af år 3 i 2015-ordningen for at eliminere muligheden for dobbelttildeling.

De specifikke finansielle mål for Big Five 2020-programmet, opgøres uden vækst- og indtjeningsbidrag fra teknologier relateret til akquisitionen af Invendo, og er fastlagt således:

Oplysninger om udnyttelseskurs og markedsværdier fremgår af bilag C.

KPI	Thres- hold	On Target	Maximum
Tre-årig CAGR organisk vækst	13%	15%	19%
EBIT-margin i 2019/20	26,0%	28,0%	30,0%

Tildeling og optjening af Big Five 2020-programmet sker først ved udgangen af regnskabsåret 2019/20, da vækst-målet er den gennemsnitlige vækst (CAGR) for den tre-årige strategi, og målet for EBIT-margin er indtjeningen, som den realiseres i regnskabsåret 2019/20.

Medregnet vækst- og indtjeningsbidrag fra akquisitionen af Invendo blev Ambus finansielle mål for Big Five 2020-strategien d. 4. oktober 2018 opjusteret til CAGR-vækst på 16-19% og EBIT-margin i intervallet 26-28% i 2019/20. Idet disse intervaller ligger noget under det maksimalt krævede for, at der kan ske tildeling af samtlige optioner øremærket til Big Five 2020-programmet, og da bidrag fra teknologier erhvervet ved akquisitionen af Invendo ikke indgår i opgørelsen af målopfyldelsen under Big Five 2020-programmet, forventes der ikke for nærværende at ske fuld tildeling, men denne forventning kan naturligvis ændres i løbet af de to kommende regnskabsår.

5.3 Direktionens samlede aktieaflønnning

Ved udgangen af regnskabsåret 2017/18 er programmerne for 2013 og 2015 endeligt tildelt med en tildeling på 100% af de udstedte optioner baseret på de finansielle resultater, der er opnået de forgangne seks regnskabsår.

Ud af de igangværende aktieprogrammer udestår således i alt to potentielle tildelinger for regnskabsårene

2018/19 og 2019/20 i 2020-programmet og hele Big-Five-2020-programmet, hvor optjeningen af optioner først kan opgøres ved udgangen af regnskabsåret 2019/20. Hertil kommer direktionens deltagelse i de generelle medarbejderaktieprogrammer.

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

- direktionen sammenlagt er tildelt 7.831.000 optioner (inklusive medarbejderaktier) svarende til 47% af samtlige udstedte optioner, og
- direktionen sammenlagt har udnyttet optioner med en værdi på 216 mio. kr. svarende til 36% af værdien af de samlede udnyttelser.

Herudover fremgår det af bilag C, at der ved udgangen af regnskabsåret 2017/18 udestår 9.401.000 optioner, hvoraf 5.642.000 styk (svarende til 60%) tilhører direktionen. Opgjort til en børskurs på 154,3 udgør værdien af udestående optioner 815 mio. kr., hvoraf 738 mio. kr. er endeligt tildelt og optjent. De resterende 77 mio. kr. kan optjenes de kommende to regnskabsår, afhængig af de finansielle resultater der opnås.

Aktiebaserede incitamentsprogrammer, som er tildelt forud for regnskabsåret 2012/13, er ikke medtaget i tabellen i Bilag C, herunder et treårigt program til direktionen, som blev tildelt i regnskabsårene 2008/09 til 2011/12. Alle købsoptioner relateret til dette program er udnyttet ved udgangen af regnskabsåret 2015/16.

Bilag A: 5-års oversigt over Direktionens aflønning

Samlet vederlag (kr. '000)					
Aflønningskomponent	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Lars Marcher, CEO					
Fast gage	6.276	5.276	4.796	4.360	4.060
Pensionsbidrag	628	528	480	436	405
Personalegoder	287	277	257	227	175
Kontant bonus	2.620	4.533	4.137	3.270	1.692
Aktieafløjning	8.765	1.369	1.508	783	793
Vederlag i alt	18.576	11.983	11.178	9.076	7.125
Fast vederlag	39%	51%	49%	55%	65%
Variabelt vederlag	61%	49%	51%	45%	35%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%
Michael Højgaard, CFO					
Fast gage	3.124	2.624	2.343	2.130	1.930
Pensionsbidrag	312	210	187	171	154
Personalegoder	167	131	105	121	121
Kontant bonus	1.348	1.537	1.385	1.065	804
Aktieafløjning	2.728	659	721	372	264
Vederlag i alt	7.680	5.161	4.741	3.859	3.273
Fast vederlag	47%	57%	56%	63%	67%
Variabelt vederlag	53%	43%	44%	37%	33%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%
Total					
Direktionen i alt	26.255	17.144	15.919	12.935	10.398
Årlig stigning i vederlag	53%	8%	23%	24%	21%
Fast vederlag	41%	53%	51%	58%	66%
Variabelt vederlag	59%	47%	49%	42%	34%
I alt	100%	100%	100%	100%	100%
Ratio					
Gennemsnitsvederlag i Ambu (ekskl. direktionen)	773	789	786	748	689
Gennemsnitsvederlag/CEO Ratio	24	15	14	12	10
Ambus finansielle nøgletal (mio. kr.) – Realiseret værdi					
Resultater					
Nøgletal	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Organisk vækst	15%	14%	9%	9%	7%
EBIT-margin	21,6%	19,1%	17,1%	12,5%	12,5%
EBIT	563	450	356	236	198
Årlig vækst i EBIT	25%	26%	51%	19%	98%
FCF	321	321	285	107	103
i % af omsætning	12,3%	13,6%	13,7%	5,7%	6,5%

Aktiebeholdning (antal B-aktier á nom. 0,50 kr)					
Direktionsmedlem	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Lars Marcher, CEO	161.530	160.365	158.480	158.480	158.480
Michael Højgaard, CFO	22.110	21.620	20.240	20.240	20.240
I alt	183.640	181.985	178.720	178.720	178.720

Værdi af realiserede aktieoptioner ved udnyttelse (mio. kr.)						
Direktionsmedlem	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	Total
Lars Marcher, CEO	54	80	19	33	15	201
Michael Højgaard, CFO	46	23	12	-	-	81
Realiseret i alt	101	103	31	33	15	282

Specifikation af personalegoder (kr. '000)					
Personalegoder	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Lars Marcher, CEO					
Firmabil	265	264	241	210	160
Bro- og færge	19	9	13	14	12
Telefon	3	3	3	3	2
Forsikringer	1	1	1	1	1
I alt	287	277	257	227	175
Michael Højgaard, CFO					
Firmabil	163	128	101	118	118
Telefon	3	3	3	3	3
Forsikringer	1	1	1	1	1
I alt	167	131	105	121	121

Ambus vederlagspolitik	
Generelt	<ul style="list-style-type: none"> Direktionsmedlemmernes individuelle vederlag er grundlæggende struktureret ens, og vederlagsrapporten behandler derfor sammenhængen mellem direktionens vederlag og Ambus vederlagsrapport under ét.
Vederlagspolitik	<ul style="list-style-type: none"> Direktionens vederlag er i overensstemmelse med Ambus vederlagspolitik, herunder direktionens optjening af aktie- og kontant bonus, som har været faktisk baseret på direktionens opnåelse af de aftalte KPI'er.
Langsigtede mål	<ul style="list-style-type: none"> Direktionens kort- og langsigtede incitamentsprogram er bundet direkte op på de finansielle mål i Ambus strategi. 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 aktionærenes interesser.
KPI'er	<ul style="list-style-type: none"> KPI'erne for direktionens variable vederlag modsvarer de finansielle mål i Ambus strategi. Ambu anvender finansielle KPI'er på tre niveauer. Hvis det laveste KPI-niveau ikke er opnået, tildeles direktionen ikke variabelt vederlag for KPI'en.

Bilag B: 5-års oversigt over Bestyrelsens aflønning

Bestyrelsesmedlem	Honorarudvikling i %									
	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14	2017/18	2016/17	2015/16	2014/15	2013/14
Jens Bager (F)	1.050	800	800	800	800	25%	-	-	-	48%
Mikael Worning (NF)	700	525	525	525	525	33%	-	-	-	35%
Jesper Funding Andersen (MB)	-	-	-	300	300	-	-	-	-	20%
Oliver Johansen (MB)	400	300	300	-	-	33%	-	-	-	-
Allan Søgaard Larsen (MB)	400	300	300	300	300	50%	-	-	-	25%
Christian Sagild (MB)	450	350	350	300	300	29%	-	17%	-	36%
John Stær (MB)	-	-	-	350	350	-	-	-	-	15%
Henrik Ehlers Wulff (MB)	400	300	300	-	-	33%	-	-	-	-
Pernille Bartholdy (MEB)	-	225	225	225	225	-	-	-	-	-
Thomas Lykke Henriksen (MEB)	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jakob Koch (MEB)	300	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jakob Bønnelykke Kristensen (MEB)	300	225	225	225	225	33%	-	-	-	-
Anita Krarup Rasmussen (MEB)	-	225	225	225	225	-	-	-	-	-
I alt	4.300	3.250	3.250	3.250	3.250	32%	-	-	-	32%

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

Aktiebeholdning (antal B-aktier á nom. 0,50 kr)*	
Bestyrelsesmedlem	Antal aktier
Jens Bager * (F)	150.000
Mikael Worning (NF)	61.400
Oliver Johansen (MB)	4.420
Allan Søgaard Larsen (MB)	200.000
Christian Sagild (MB)	185.000
Henrik Ehlers Wulff (MB)	10.645
Thomas Lykke Henriksen (MEB)	9.270
Jakob Koch (MEB)	1.045
Jakob Bønnelykke Kristensen (MEB)	8.185
I alt	629.965

*Antal aktier er opgjort ved udgangen af regnskabsåret 2017/18.

Ambus vederlagspolitik	
Generelt	<ul style="list-style-type: none"> Bestyrelsens vederlagsstruktur er baseret på et basishonorar, som danner grundlag for bestyrelsesmedlemmernes og formandskabets bestyrelseshonorar. Bestyrelsesmedlemmernes vederlag består alene af et fast honorar, og vederlagsstrukturen er derfor grundlæggende den samme for de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Deltagelse i udvalgsarbejde honoreres særskilt. Vederlagsrapporten behandler derfor sammenhængen mellem bestyrelsens vederlag og Ambus vederlagsrapport under ét.
Vederlagspolitik	<ul style="list-style-type: none"> 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 aktieaflønet.

Bilag C: 5-års oversigt over igangværende aktieprogrammer

Aktieprogrammer, som er medtaget i denne oversigt, er endnu ikke fuldt udnyttede af optionsejerne ved udgangen af regnskabsåret 2017/18¹

	Købsoptioner						Tegningsoptioner					Købsoptioner (Medarbejderaktier)		Total	
	2013	2015	2020 (år 1)	2020 (år 2-3)	2020 Big Five	Subtotal	2013	2014	2015	2016	Subtotal	2016	2017		
Antal deltagere ²	Direktion	2	2	2	2	2	-	-	-	-	-	2	2	-	
	Øvrigt koncernledelse	2	3	2	2	2	-	-	-	-	-	2	2	-	
	Vice Presidents	-	-	29	26	-	-	25	21	25	27	-	25	27	-
	Øvrige	-	-	38	17	-	-	27	1	21	44	-	587	639	-
	Total	4	5	71	47	4	-	52	22	46	71	-	616	670	-
Antal udstedte optioner ² ('000 styk)	Lars Marcher, CEO	2.752	790	217	549	1.246	5.554	-	-	-	-	-	2	1	5.557
	Michael Højgaard, CFO	1.307	379	50	164	372	2.273	-	-	-	-	-	1	-	2.274
	Direktion i alt	4.059	1.170	267	713	1.618	7.827	-	-	-	-	-	3	2	7.831
	Øvrigt koncernledelse	2.044	327	35	67	153	2.627	-	-	-	-	-	1	1	2.628
	Vice Presidents	-	-	259	483	-	743	1.540	1.990	665	290	4.485	11	6	5.244
	Øvrige	-	-	103	140	-	243	460	10	105	130	705	71	45	1.064
	Total	6.103	1.497	665	1.404	1.771	11.439	2.000	2.000	770	420	5.190	86	53	16.768
	Direktionens andel	67%	78%	40%	51%	91%	68%	-	-	-	-	-	3%	3%	47%
Tildelt og optjent	JA	JA	JA	NEJ	NEJ	-	JA	JA	JA	JA	-	JA	NEJ	-	
Modnet	JA	JA (År 1)	NEJ	NEJ	NEJ	-	JA	JA	JA	NEJ	-	JA	NEJ	-	
Udnyttede optioners værdi (mio. kr.)	Lars Marcher, CEO	134	-	-	-	-	134	-	-	-	-	-	-	-	134
	Michael Højgaard, CFO	81	-	-	-	-	81	-	-	-	-	-	-	-	81
	Direktion i alt	216	-	-	-	-	216	-	-	-	-	-	-	-	216
	Øvrigt koncernledelse	130	-	-	-	-	130	-	-	-	-	-	-	-	130
	Vice Presidents	-	-	-	-	-	-	86	156	-	-	243	-	-	243
	Øvrige	-	-	-	-	-	-	11	2	-	-	14	-	-	14
	Total	346	-	-	-	-	346	98	159	-	-	257	-	-	602
	Direktionens andel	62%	-	-	-	-	62%	-	-	-	-	-	-	-	36%
Antal udestående optioner ('000 styk)	Lars Marcher, CEO	1.680	790	202	549	1.246	4.468	-	-	-	-	-	2	1	4.471
	Michael Højgaard, CFO	207	379	47	164	372	1.169	-	-	-	-	-	1	-	1.171
	Direktion i alt	1.888	1.170	249	713	1.618	5.637	-	-	-	-	-	3	2	5.642
	Øvrigt koncernledelse	376	236	33	32	74	751	-	-	-	-	-	1	1	753
	Vice Presidents	-	-	241	483	-	725	110	600	665	290	1.665	11	6	2.406
	Øvrige	-	-	95	140	-	236	40	-	90	118	248	71	45	600
	Total	2.264	1.406	618	1.369	1.692	7.349	150	600	755	407	1.912	86	53	9.401
	Direktionens andel	83%	83%	40%	52%	96%	77%	-	-	-	-	-	3%	3%	60%
Udnyttelseskurs, kr.	10	43	115	129	134	-	13	23	39	77	-	0	0	-	
Udløbsår	2021	2023	2023	2025	2024	-	2019	2020	2021	2022	-	2018	2019	-	
Markedsværdi (pr. 30/9-18) Udestående optioner (mio. kr.)	Lars Marcher, CEO	243	88	8	14	25	378	-	-	-	-	-	-	-	378
	Michael Højgaard, CFO	30	42	2	4	8	86	-	-	-	-	-	-	-	86
	Direktion i alt	273	131	10	18	33	464	-	-	-	-	-	-	-	464
	Øvrigt koncernledelse	54	26	1	1	1	84	-	-	-	-	-	-	-	84
	Vice Presidents	-	-	10	12	-	22	16	79	76	22	192	2	1	216
	Øvrige	-	-	4	4	-	7	6	-	10	9	25	11	7	50
	Total	327	157	24	35	34	577	21	79	86	31	217	13	8	815
	Tildelt og optjent	327	157	24	-	-	508	21	79	86	31	217	13	-	738
Betinget tildelt	-	-	-	35	34	69	-	-	-	-	-	-	8	77	
Total	327	157	24	35	34	577	21	79	86	31	217	13	8	815	
Direktionens andel	83%	84%	40%	52%	96%	80%	-	-	-	-	-	-	-	57%	

¹ Aktiebaserede incitamentsprogrammer som er tildelt forud for regnskabsåret 2012/13 er ikke medtaget i denne tabel, herunder et 3-årigt 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.

² Opgjort for annullerede optioner som følge af manglende optjening og fratrædelser etc.

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 mødt bortset fra fortsat ansættelse / **Modnet:** Bindingsperioden i optionsaftalen er udløbet og optionen er fri til udnyttelse indenfor resterende kontraktperiode.