



Ambu
Ideas that work for life

Velkommen til

Generalforsamling 2018/19

17. december 2019

Tivoli Hotel & Congress Center

To save lives and improve patient care



Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. Ledelsens beretning
3. Årsrapport og koncernregnskab
4. Vederlagsrapport
5. Anvendelse af årets overskud
6. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20
7. Valg af formand for bestyrelsen
8. Valg af næstformand for bestyrelsen
9. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
10. Valg af revision
11. Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik
12. Bemyndigelse til dirigenten

Finansiell rapportering på engelsk

- Ambus interne arbejdssprog er engelsk
- Finansiell rapportering er derfor oversat fra engelsk til dansk, som er legalt bindende
- Forslaget er at rapportere på engelsk, som hovedparten af C25-selskaber allerede gør
- Årsresultater vil fortsat blive præsenteret på dansk i en investorfolder
- Generalforsamlingen vil fortsat afholdes på dansk



Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. **Ledelsens beretning**
3. **Årsrapport og koncernregnskab**
4. **Vederlagsrapport**
5. **Anvendelse af årets overskud**
6. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20
7. Valg af formand for bestyrelsen
8. Valg af næstformand for bestyrelsen
9. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
10. Valg af revision
11. Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik
12. Bemyndigelse til dirigenten

Ledelsens beretning
v. bestyrelsesformand Jens Bager



Årets hovedbegivenheder

- Ansættelse af ny adm. direktør
- Lancering af endoskoper til ENT
- Investering i innovation og lancering af 15 nye produkter frem mod 2022
- Styrkelse af salgs- og marketingsorganisation



Evaluering af vederlag

- Bestyrelsen har drøftet de fremtidige rammer for ledelsens aflønning
- Vi har lyttet til den kritik, der bl.a. blev fremsat på generalforsamlingen sidste år
- Arbejdet frem mod en ny vederlagspolitik har været omfattende og involveret ekstern bistand
- Forslag til ny vederlagspolitik gennemgås under pkt. 11 og vil betyde væsentlige ændringer i sammensætningen af ledelsens aflønning



Bestyrelsens arbejde

- Udover otte bestyrelsesmøder har der i 2018/19 været afholdt møder i revisionsudvalget, vederlagsudvalget og nomineringsudvalget
- Som i de seneste år har en ekstern konsulent forestået den årlige evaluering af bestyrelsens arbejde



Anbefalinger for god selskabsledelse

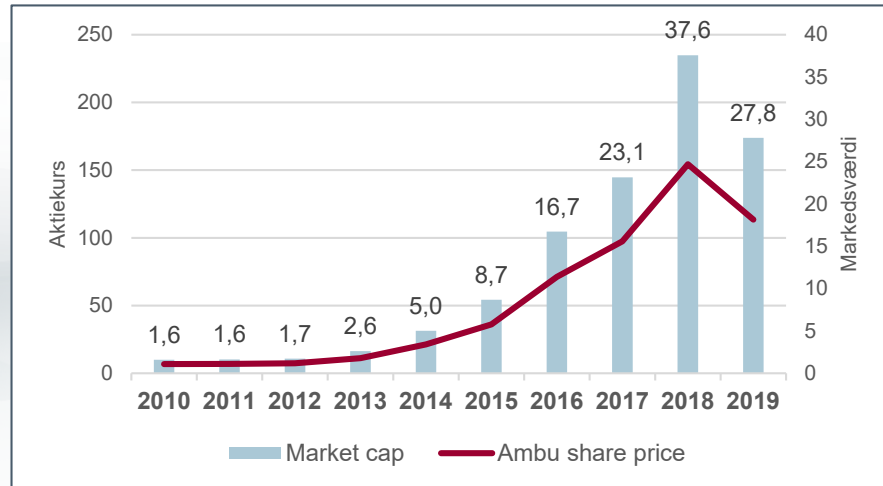
- Ambu forholder sig løbende til anbefalingerne for god selskabsledelse
- Ambu følger alle anbefalinger



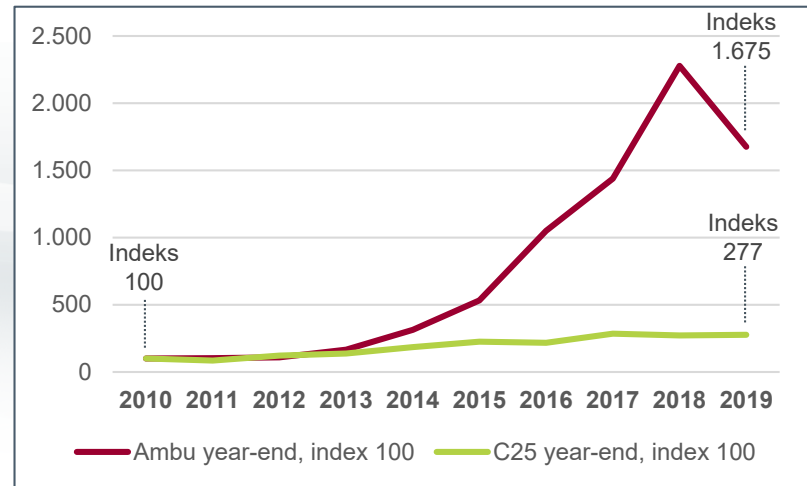
Ambu-aktiens udvikling

- I løbet af 2018/19 er aktiekursen faldet med 26% – fra 154 til 114
- **10-års perspektiv:**
Siden september 2010 er kursen steget fra kurs 7 til 114
Dvs. en stigning på 32% om året i gennemsnit

Ambus aktiekurs (kr.) og markedsværdi (mia. kr.) pr. 30/9 2010-2019



Aktiekurs for Ambu og C25 2010-2019 (indeks 100)



Adm. direktør

Juan Jose Gonzalez



- Født 1972. Peruviansk og amerikansk statsborger
- Tiltrådte Ambu A/S som adm. direktør og medlem af koncernledelsen i maj 2019
- 12 års international erfaring fra topstillinger i den amerikanske og europæiske sundhedsindustri
- Tidligere ansættelser:
 - Johnson & Johnson, Pfizer, McKinsey
- Uddannelse:
 - M.Tech. fra Columbia University, New York, USA
 - MBA fra University of Notre Dame, USA

Video: Spændende rejse



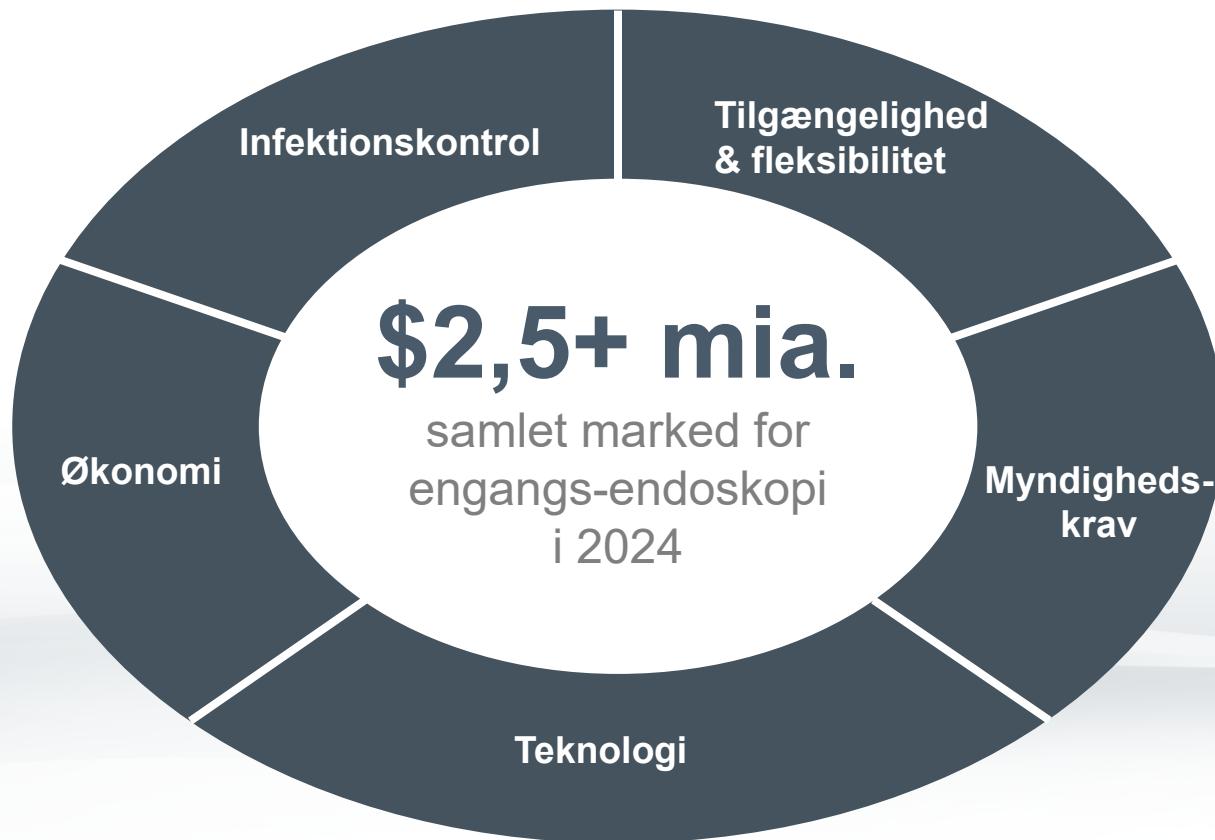
Vi er entreprenører i Ambu. Vi agerer som en lille virksomhed, hvilket gør os meget mere agile.



Ledelsens beretning v. CEO Juan Jose Gonzalez



Hurtig udvikling i markedet for engangs-endoskopi



Store konkurrenter er på vej ind på markedet



OLYMPUS[®]

Boston
Scientific

STORZ
KARL STORZ — ENDOSKOPE

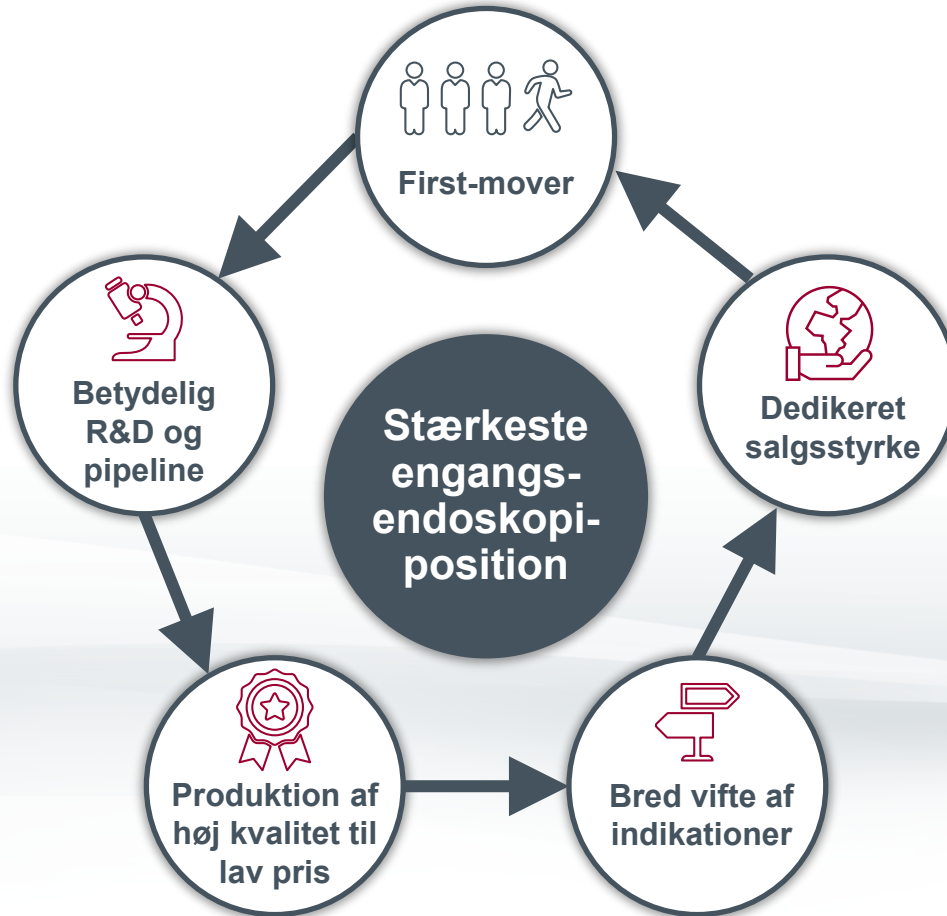
PENTAX

 **VERATHON**
MEDICAL

PUSEN

axessVISION
TECHNOLOGY

Ambu primære fordele inden for engangs-endoskopi



Stærk R&D og produktion

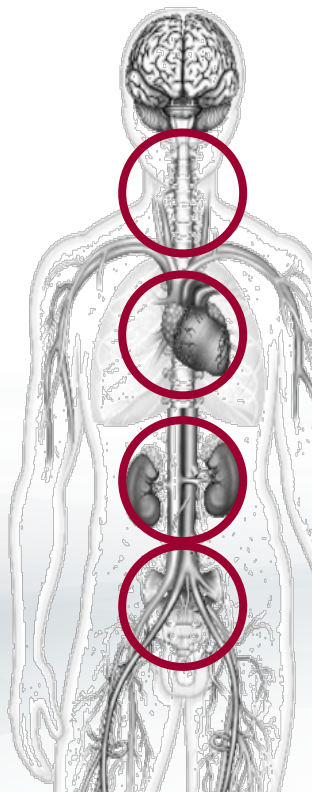
Den største udviklingsorganisation i engangs-endoskopi

- ✓ **200+** interne og **100+** eksterne fuldtids-medarbejdere
- ✓ **5** R&D-centre og **5** eksklusive teknologi-partnere
- ✓ **Modulær udvikling** – hurtigere og mere effektiv produktudvikling

Produktion af stor volumen med lave omkostninger

- ✓ **10+** års erfaring med produktion af engangs-endoskoper
- ✓ Mål om at producere **~900.000** endoskoper i år
- ✓ **Modulær produktion** med højeste niveau af varefremstilling

Udvidet pipeline for at nå det fulde markedspotentiale




	Produkt	Lancering	
aView 2 Advance (Q3 2019/20)	Pulmonologi	aScope™ 4 Broncho	✓
		VivaSight-DL/-SL	✓
		aScope BronchoSampler™	✓
		aScope™ 5 Broncho HD	Q4 2020/21
		aScope™ 5 Broncho til mindre patienter	2021/22
		aScope™ 5 Broncho til udvalgte procedurer	2021/22
		Video-laryngoskop 2.0	2021/22
aView 2 Advance (Q3 2019/20)	ENT	aScope™ 4 RhinoLaryngo Intervention	✓
		aScope™ 4 RhinoLaryngo Slim	✓
		ENT High-Resolution	2021/22
aView 2 Advance (Q3 2019/20)	Urologi	Isiris™	✓
		Cystoskop	Q2, 2019/20
		Ureteroskop	2021/22
		Cystoskop HD	2021/22
aBox Console (Q2 2020/21)	Duodenoskopi (GI)	aScope™ Duodeno	Q4, 2019/20
		aScope™ Duodeno 2	2021/22
		Kolangioskop	2021/22
aBox Console (Q2 2020/21)	Coloskopi (GI)	aScope™ Colon	Q2, 2020/21
	Gastroskopi (GI)	aScope™ Gastro	Q2, 2020/21

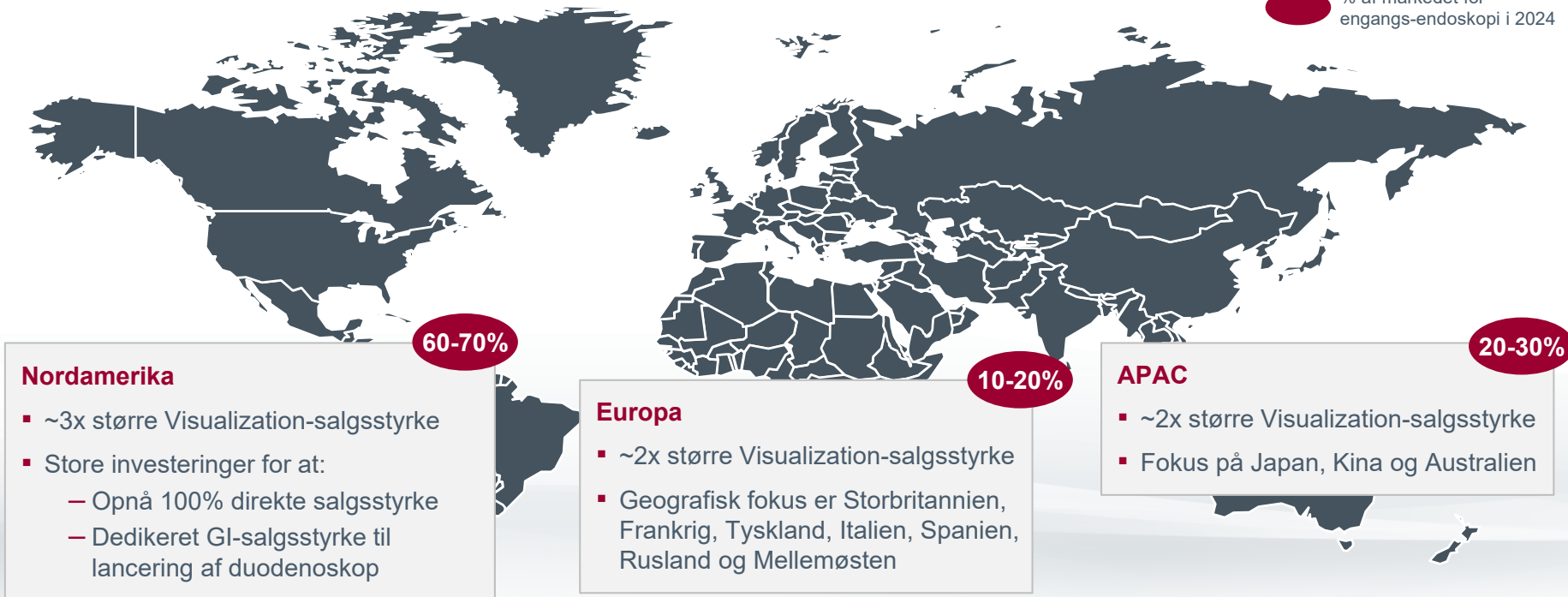
✓ Er på markedet

Nye produkter

15 nye produkter
lanceres mod
2021/22

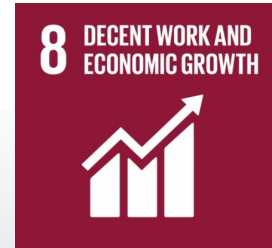
Acceleration af salg, investeringer i nøgle-markeder

 % af markedet for engangs-endoskopi i 2024



ESG-mål

- 100% ftalatfri produkter i 2020
- Nedbringe CO₂-udledning med 50% i 2025
- 95% af nye produkter er PVC-fri efter 2025
- Indfase nye bæredygtige plastteknologier
- 100% genanvendelig eller komposterbar emballage i 2025
- Ligelig kønsrepræsentation i lederstillinger (fra 37% til 40%) i 2023



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Finansielle nøgle-resultater i 2018/19

Et år i Ambu med markante investeringer

	Resultat 2018/19	Forventning 2018/19
Organisk vækst	4%	4-5%
EBIT-margin <i>Før særlige poster</i>	17%	~17%
Frie pengestrømme	274 mio. kr.	~200 mio. kr.
Endoskoper solgt (styk)	618.000	~600.000

Finansielle højdepunkter 2018/19

Vækst og indtjening

Mio. kr.	Resultat 2018/19	Ændring ift. 2017/18
Omsætning	2.820	+ 8%
Bruttomargin	58,0%	- 1,4%-point
Omkostninger	-1.157	+ 18%
Omkostningsprocent	41%	+ 3%-point
EBIT før særlige poster	480	- 15%
EBIT-margin før særlige poster	17,0%	- 4,6%-point
Finansielle poster, netto	107	+ 205
Årets resultat	317	- 6%

Finansielle højdepunkter 2018/19

Gæld og arbejdskapital

Mio. kr.	Resultat 2018/19	Ændring ift. 2017/18
Frie pengestrømme før opkøb	274	- 47
Køb af virksomheder	-2	n/a
Balance		
Aktiver i alt	4.558	+ 8%
Netto rentebærende gæld	1.035	- 17%
Nøgletal		
Arbejdskapital	387	- 148
Afkastningsgrad (ROIC)	15%	- 2%-point
Egenkapitalandel	48%	+ 4%-point
NIBD/EBITDA (gearing)	1,8	+ 0,0

Forventninger til 2019/20

16-22%

Organisk
vækst

12-14%

EBIT-
margin

~ 900,000

styk solgte
endoskoper

Anvendelse af årets overskud

- Årets overskud for koncernen er 317 mio. kr. (337 mio. kr.)
- Forslag til udbytte:
 - 0,38 kr. per aktie (0,40 kr.) eller 96 mio. kr. (101 mio. kr.) svarende til 30% af årets overskud
- Resten foreslås overført til reserverne
- Udbyttet vil være til rådighed for aktionærene inden for 2-3 bankdage



Ambu's ambition

*Den største og mest innovative
spiller i engangs-endoskopi*



Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. Ledelsens beretning
3. Årsrapport og koncernregnskab
4. Vederlagsrapport
5. Anvendelse af årets overskud
6. **Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20**
7. Valg af formand for bestyrelsen
8. Valg af næstformand for bestyrelsen
9. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
10. Valg af revision
11. Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik
12. Bemyndigelse til dirigenten

Bestyrelsens aflønning

- Samlet honorar til bestyrelsen for 2019/20 foreslås uændret i forhold til 2018/19 på i alt 4.300.000 kr.
-
- Basisvederlag: 300.000 kr.
 - Formand modtager 3 x basisvederlag
 - Næstformand modtager 2 x basisvederlag
 - Tillæg til udvalgsformænd: 150.000 kr.
 - Tillæg til udvalgsmedlemmer: 100.000 kr.
 - Nomineringsudvalget honoreres ikke særskilt



Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. Ledelsens beretning
3. Årsrapport og koncernregnskab
4. Vederlagsrapport
5. Anvendelse af årets overskud
6. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20
7. **Valg af formand for bestyrelsen**
8. Valg af næstformand for bestyrelsen
9. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
10. Valg af revision
11. Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik
12. Bemyndigelse til dirigenten

Jens Bager genopstiller ikke

- Efter 9 år i bestyrelsen heraf 7 år som formand har Jens Bager valgt at træde ud af Ambus bestyrelse



Valg af ny formand for bestyrelsen

- Bestyrelsen foreslår valg af Lars Rasmussen

Lars Rasmussen er tidligere CEO i Coloplast A/S og nuværende bestyrelsesformand i Coloplast A/S og H. Lundbeck A/S. Bestyrelsesmedlem i Demant A/S.

Yderligere oplysninger om Lars Rasmussen og hans ledelseshverv fremgår af selskabsmeddelelsen "*Ambu A/S ændrer i bestyrelsen*" af 13. november 2019.



Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. Ledelsens beretning
3. Årsrapport og koncernregnskab
4. Vederlagsrapport
5. Anvendelse af årets overskud
6. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20
7. Valg af formand for bestyrelsen
8. **Valg af næstformand for bestyrelsen**
9. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
10. Valg af revision
11. Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik
12. Bemyndigelse til dirigenten

Valg af næstformand for bestyrelsen

- Bestyrelsen foreslår genvalg af nuværende næstformand Mikael Worning

Oplysninger om Mikael Worning og hans ledelseshverv fremgår af årsrapporten (side 36)



Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. Ledelsens beretning
3. Årsrapport og koncernregnskab
4. Vederlagsrapport
5. Anvendelse af årets overskud
6. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20
7. Valg af formand for bestyrelsen
8. Valg af næstformand for bestyrelsen
9. **Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen**
10. Valg af revision
11. Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik
12. Bemyndigelse til dirigenten

Valg af medlemmer til bestyrelsen

- Bestyrelsen foreslår genvalg af
 - Oliver Johansen
 - Christian Sagild
 - Henrik Ehlers Wulff



Oplysninger om de genopstillede kandidater og deres ledelseshverv fremgår af årsrapporten (side 36)



Valg af nyt medlem til bestyrelsen

- Bestyrelsen foreslår valg af Britt Meelby Jensen

Britt Meelby Jensen er CEO for medtech-selskabet Atos Medical AB og medlem af bestyrelsen i Hempel Fonden.

Yderligere oplysninger om Britt Meelby Jensen og hendes ledelseshverv fremgår af selskabsmeddelelsen "*Ambu A/S ændrer i bestyrelsen*" af 13. november 2019.



Bestyrelsen



Lars Rasmussen



Mikael Worning



Britt Meelby Jensen



Christian Sagild



Henrik Ehlers
Wulff



Oliver Johansen



Thomas Lykke
Henriksen



Jakob Bønnelykke
Kristensen



Jakob Koch

Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. Ledelsens beretning
3. Årsrapport og koncernregnskab
4. Vederlagsrapport
5. Anvendelse af årets overskud
6. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20
7. Valg af formand for bestyrelsen
8. Valg af næstformand for bestyrelsen
9. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
- 10. Valg af revision**
11. Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik
12. Bemyndigelse til dirigenten

Valg af revision

- Bestyrelsen foreslår genvalg af EY (Ernst & Young Godkendt Revisionspartnerselskab) som selskabets revisor baseret på Revisionsudvalgets indstilling

EY core team



Søren Skov Larsen
Partner



Henrik Pedersen
Engagement Partner



Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. Ledelsens beretning
3. Årsrapport og koncernregnskab
4. Vederlagsrapport
5. Anvendelse af årets overskud
6. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20
7. Valg af formand for bestyrelsen
8. Valg af næstformand for bestyrelsen
9. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
10. Valg af revision
11. **Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik**
12. Bemyndigelse til dirigenten

Væsentlige ændringer til Ambus fremtidige brug af aktieafløjning



1. Det langsigtede incitamentsprogram (LTI) benytter betingende aktier fremfor aktieoptioner
2. Sideløbende LTI-programmer afskaffes
3. Den årlige tildeling af betingede aktier sker på baggrund af maksimalt to KPI'er og over en 3-årig periode for at forhindre sub-optimering
4. I tilfælde af markante stigninger i aktiekursen er værdien af betingede aktier maksimeret til 4 x årslønnen

VEDERLAGSPOLITIK	REMUNERATION POLICY
<p>1. Introduktion</p> <p>Denne vederlagspolitik beskriver principperne og rammerne for den væsentlige ændring af vederlagene til direktorerne i Ambu A/S ("Ambu"). Direktorerne skal forstås som de direktorer, der hos afstemningsdatoen er registreret som direktorer i Ambu.</p> <p>Politikkens overordnede principper for tilstedelse af kortsigtede incitamentsprogrammer ("STI") og langsigtede incitamentsprogrammer ("LTI") finder indholdt ændringer generelt i Ambu-koncernen, medmindre andet fremgår af vederlagspolitikken.</p> <p>Denne vederlagspolitik er udfærdiget i samarbejde med direktorerne i Executive Business Unit og i samarbejde med styrelsen i Executive Business Unit ("EBU") som implementeret i forbindelse med årsrapport 2019 og 2020.</p> <p>1.1. Ændringer til vederlagspolitikken</p> <p>Vederlagspolitikken er en opdatering af Ambus vederlagspolitik, som blev vedtaget på Ambus ordinære generalforsamling den 12. december 2018. På den måde blev den tidligere vedtagne vederlagspolitik i Ambu ændret i november 2018 og udgivet de nye kriterier i vederlagspolitikken i 2019. De ændrede kriterier blev gældende for alle direktorer i Ambu, herunder direktorerne i Executive Business Unit. I forbindelse med årsrapport 2019 blev der foretaget en række ændringer til den tidligere vedtagne vederlagspolitik, herunder ændringer til de kriterier, der anvendes til at vurdere, om en direktor er berettiget til at modtage vederlag. Disse ændringer blev implementeret i forbindelse med årsrapport 2019.</p> <p>Denne vederlagspolitik er blevet opdateret som følge af ændringerne til vederlagspolitikken i 2019, herunder ændringerne til de kriterier, der anvendes til at vurdere, om en direktor er berettiget til at modtage vederlag. Disse ændringer blev implementeret i forbindelse med årsrapport 2019.</p> <p>1.2. Formål</p> <p>De overordnede formål med vederlagspolitikken er:</p> <ul style="list-style-type: none"> • At tiltrække, motivere og fastholde kvalificerede ledere og medarbejdere i Ambu. • At sikre sammenhæng mellem direktorerne i Ambu og de afstemningsdatoer i Ambu og dets virksomheder. • At opnå de bedste resultater i Ambu og dets virksomheder. <p>1.3. Generelle principper</p> <p>Dette dokument udgør kun en del af den samlede sæt af vilkår og betingelser for vederlag til direktorerne i Ambu. De samlede vilkår og betingelser for vederlag til direktorerne i Ambu er beskrevet i de relevante afstemningsdatoer og i de relevante vilkår og betingelser for vederlag til direktorerne i Ambu.</p> <p>Direktorerne i Ambu er berettigede til at modtage vederlag i form af:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fast løn 2. STI 3. LTI <p>De samlede afstemningsdatoer (STI og LTI) skal sikre, at direktorerne i Ambu er motiverede til at opnå de bedste resultater i Ambu og dets virksomheder, og at vederlagene i forbindelse med årsrapport 2019 og 2020 er i overensstemmelse med Ambus strategi og værdier.</p> <p>De samlede afstemningsdatoer kan bestå af et eller flere væsentlige eller ikke-væsentlige resultater ("KPI'er"), som</p>	<p>1. Introduction</p> <p>This remuneration policy describes the principles of, and framework for, the latest remuneration policy to members of the Board of Directors (the "Board of Directors") and the Executive Board of Ambu A/S ("Ambu"). The Executive Board means the executive officers registered with the Danish Business Authority as executive officers of Ambu.</p> <p>However, the overall principles of the remuneration policy regarding the calculation of the short-term incentives ("STI") and the long-term incentives ("LTI") are applicable in general in Ambu, unless otherwise stated in the remuneration policy.</p> <p>This remuneration policy has been prepared in accordance with the principles set forth by the Danish Business Authority ("Danish Business Authority") as implemented into the Danish Company Act sections 139 and 138a.</p> <p>1.1. Amendments to the remuneration policy</p> <p>The remuneration policy is an update of Ambus remuneration policy adopted at Ambus annual general meeting on 12 December 2018. In this way, the previous remuneration policy was amended in November 2018 and issued the new criteria in the remuneration policy in 2019. The amended criteria became applicable to all directors in Ambu, including directors in Executive Business Unit. In connection with the 2019 annual report, a number of changes were made to the previous remuneration policy, including changes to the criteria used to assess whether a director is eligible for remuneration. These changes were implemented in connection with the 2019 annual report.</p> <p>This remuneration policy has been updated as a result of the changes to the remuneration policy in 2019, including the changes to the criteria used to assess whether a director is eligible for remuneration. These changes were implemented in connection with the 2019 annual report.</p> <p>1.2. Objective</p> <p>The overall objectives of the remuneration policy are to:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Attract, motivate and retain qualified members of the Board of Directors. • Achieve consistency between the remuneration of Ambu and its subsidiaries. • Achieve the best results in Ambu and its subsidiaries. <p>1.3. General principles</p> <p>This document is only a part of the complete set of terms and conditions for remuneration to directors in Ambu. The complete terms and conditions for remuneration to directors in Ambu are described in the relevant remuneration documents and in the relevant terms and conditions for remuneration to directors in Ambu.</p> <p>Directors in Ambu are entitled to receive remuneration in the form of:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fixed base salary 2. STI 3. LTI <p>The total remuneration documents (STI and LTI) shall ensure that directors in Ambu are motivated to achieve the best results in Ambu and its subsidiaries, and that remuneration in connection with the 2019 and 2020 annual reports is consistent with Ambus strategy and values.</p> <p>The total remuneration documents may consist of one or more significant or non-significant results ("KPIs"), which</p>

Dagsorden

1. Udarbejdelse mv. af årsrapport etc. på engelsk
2. Ledelsens beretning
3. Årsrapport og koncernregnskab
4. Vederlagsrapport
5. Anvendelse af årets overskud
6. Bestyrelsens vederlag for regnskabsåret 2019/20
7. Valg af formand for bestyrelsen
8. Valg af næstformand for bestyrelsen
9. Valg af øvrige medlemmer til bestyrelsen
10. Valg af revision
11. Forslag fra bestyrelsen – Opdatering af vederlagspolitik
12. **Bemyndigelse til dirigenten**

Bemyndigelse til dirigent

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen bemyndiger dirigenten til med substitutionsret at anmelde det vedtagne og foretage de ændringer heri, som Erhvervsstyrelsen eller andre myndigheder måtte kræve eller henstille foretaget som betingelse for registrering eller godkendelse, samt løbende at foretage og anmelde sproglige og andre tilretninger uden indholdsmæssig betydning i selskabets vedtægter.

Eventuelt





Ambu
Ideas that work for life

Generalforsamling 2018/19