

Bilag 1

Vederlagsrapport

2 Indledning fra vederlagsudvalget

- 2 Selskabets resultater
- 2 Vederlag for 2020 – ændring og kvantum
- 3 Vederlagsudvalgets aktivitet

4 Vederlagspolitikken i hovedtræk

5 Vederlag – direktionen

- 5 Overblik over vederlaget for 2020
- 6 Kortsigtet incitamentsprogram – parametre og resultat
- 7 Langsigtede incitamentsprogrammer
- 9 Ændringer i Direktionen

10 Vederlag – bestyrelsen

- 10 Bestyrelseshonorar og honorar for udvalgsarbejde
- 11 Samlet vederlag – bestyrelsen
- 11 Krav til aktiebesiddelse
- 11 Ændringer i bestyrelsen

12 Udvikling i vederlaget og selskabets resultater

- 12 Udvikling i vederlaget – direktionen
- 13 Udvikling i vederlaget – bestyrelsen
- 13 Medarbejderaflønnning
- 13 Selskabets resultatudvikling

14 Anvendelse af clawback og afvigelse fra vederlagspolitikken

15 Bestyrelsens udtalelse om vederlagsrapporten

16 Den uafhængige revisors udtalelse om vederlagsrapporten

Indledning fra vederlagsudvalget

På vegne af bestyrelsen for A.P. Møller - Mærsk A/S ('bestyrelsen') har vederlagsudvalget ('udvalget') hermed fornøjelsen af at fremlægge vederlagsrapporten for 2020 ('rapporten').

Selskabets resultater

2020 var et udfordrende år for A.P. Møller - Mærsk, vores medarbejdere, kunder og interessenter på grund af den igangværende COVID-19-pandemi. Trods udfordrende markedsforhold og usikkerhed har vi leveret stærke finansielle resultater i 2020 og gjort mærkbare fremskridt i forhold til transformationsprocessen.

Vi har fortsat haft fokus på at fremme vores strategiske transformation mod at blive den globale integrator af containerlogistik samt vores evne til at skabe værdi for aktionærerne, samtidig med at vi, hvor det har været nødvendigt, har tilpasset vores forretning til en faldende efterspørgsel som følge af pandemien.

Vi har defineret vores vigtigste transformationsparametre for 2020 og har målt disse kvartalsvist. Vores strategiske vækstområder har udviklet sig som planlagt. Det, i kombination med projekter med fokus på optimering og omkostningsreduktion, der har understøttet vores fortsatte indsats for at sikre en stærkere kapitaldisciplin og øge de frie pengestrømme, betyder at vi har leveret stærke forretningsresultater, og at vi har været i stand til at klare os igennem et udfordrende år og står stærkt – både strategisk og finansielt. Det er især værdt at bemærke, at vi opnået en fortsat forbedring af rentabilitet og pengestrømme i 2020.

Vederlag for 2020 – ændring og kvantum

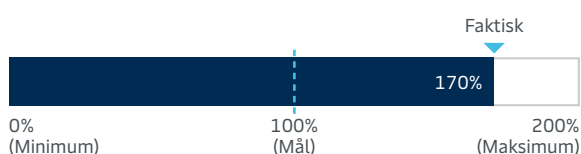
Vederlagsrapporten beskriver udmøntningen af vederlagspolitikken samt aflønningsbeslutningerne vedrørende medlemmerne af bestyrelsen og direktionen i 2020. I dette afsnit opsummeres ændringerne i vederlaget og resultaterne for året.

Direktionen

- Grundløn – Direktionsmedlemmernes årlige grundløn steg ikke i 2020.
- Kortsigtet incitamentsaflønning ('STI', også kaldet bonus) – Udmøntet under samme rammer som sidste år med en tildeling på mellem 40% og 50% af den individuelle grundløn ved opnåelse af de fastsatte målsætninger.

Bonusudbetalingen er baseret på selskabets resultater målt i forhold til det fastsatte årlige scorecard. Resultaterne beregnes på en skala fra 0 til 200. I 2020 opnåede selskabet solide finansielle resultater og gjorde fremskridt i forhold til transformationen, hvilket resulterede i en endelig score på 170 og en bonusudbetaling på mellem 68% og 85% af det enkelte direktionsmedlems grundløn.

Årligt scorecard for 2020



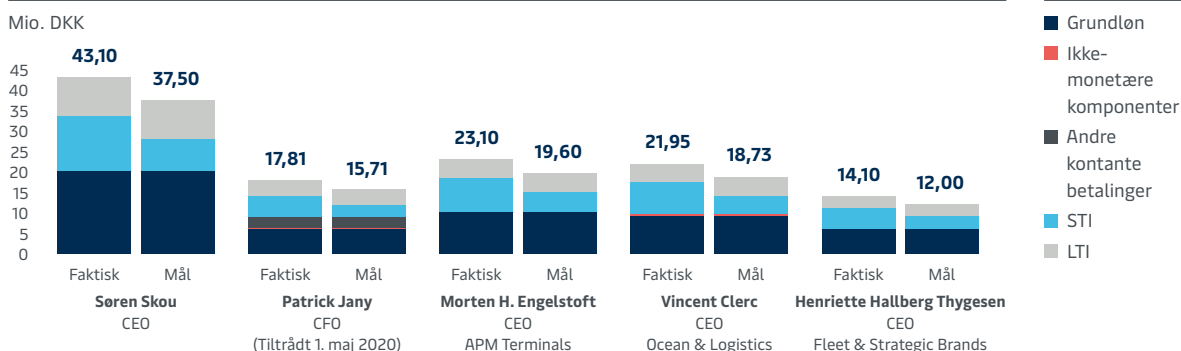
- Langsigtet incitamentsaflønning ('LTI') – Tildeles under to programmer – programmet for betingede aktier og programmet for aktieoptioner. Den årlige vederlagsstigning for 2020 for Søren Skou og Morten H. Engelstoft skete for begge vedkommende i form af betingede akter, svarende til henholdsvis 2,7% og 1,8% af deres samlede vederlag ved opfyldelse af de forventede målsætninger. Tildelingsniveauet for de øvrige direktionsmedlemmer er ikke justeret for 2020.

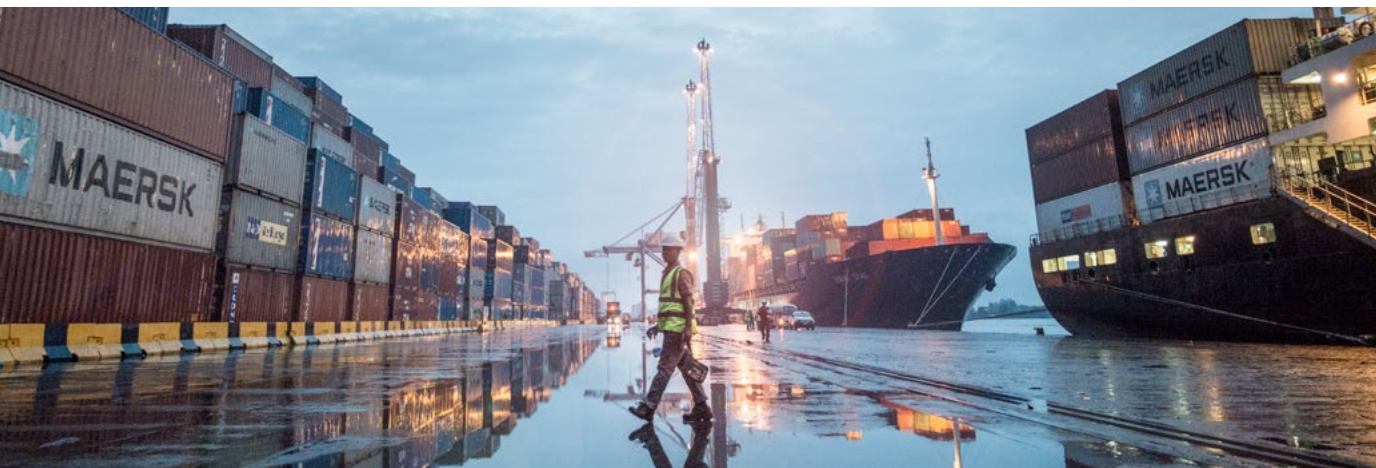
Justeringen for Søren Skou og Morten H. Engelstoft er i overensstemmelse med vores ambition om at styrke sammenhængen mellem aflønning og selskabets langsigtede resultater samt, over tid, at opnå en vederlags-sammensætning, der er mere i overensstemmelse med markedet.

Tildelingerne under de langsigtede incitamentsprogrammer varierer i 2020 mellem 42,5% og 50% af de enkelte direktionsmedlemmers grundløn. De betingede aktier modnes efter fem år i april 2025, og aktieoptionerne modnes efter tre år den 1. april 2023 efterfulgt af en treårig udnyttelsesperiode.

I figur 1 vises en oversigt over det samlede vederlag, der tildeles de nuværende direktionsmedlemmer for 2020. Yderligere oplysninger findes i afsnittet 'Vederlag - direktionen'.

Figur 1: Samlet tildelt vederlag





Bestyrelsen

Bestyrelsesmedlemmernes faste årlige honorar var uændret i forhold til 2019. Ændringen i det samlede faktiske vederlag for de enkelte bestyrelsesmedlemmer i 2020 skyldes en forholdsmæssig beregning på baggrund af den tid, de har siddet i bestyrelsen, i forhold til sidste år, eller yderligere udvalgsarbejde, som det enkelte bestyrelsesmedlem har påtaget sig i løbet af regnskabsåret. Yderligere oplysninger om bestyrelsens vederlag findes i afsnittet 'Vederlag - bestyrelsen'.

Vederlagsudvalgets forpligtelser

Vederlagsudvalget overvåger løbende gældende markedspraksis og vederlagsudviklingen i Europa og inden for vores referencegruppe. Vi værdsætter løbende dialog med vores aktionærer, institutionelle investorer og andre interessenter for at sikre, at vederlagspolitikken fortsat opfylder sit formål og bidrager til eksekveringen af selskabets strategi.

I 2020 har vederlagsudvalget fokuseret på følgende hovedområder:

- Opretholdelse af tæt dialog med aktionærerne, indsamling af deres feedback og efterfølgende drøftelser af deres syn på vores vederlagsordninger.

- Overvågning af vores forretningssituation i relation til COVID-19-pandemien. Det blev overvejet at justere de årlige resultatmål, da pandemien brød ud, men vederlagsudvalget besluttede at fastholde målene.
- Gennemgang af det langsigtede incitamentsprogram for at sikre, at det fortsat er afstemt med forrettningens behov. I betragtning af den fortsatte usikkerhed i forbindelse med pandemien og opdateringen af forretningsstrategien blev det besluttet at undlade at foretage væsentlige ændringer i de nuværende programmer. Med henblik på at sikre langsigtet værdiskabelse for alle interessenter undersøgte vederlagsudvalget muligheden for at forbedre de nuværende rammer, f.eks. ved at overveje at medtage parametre for tiltag inden for miljø, sociale forhold og god selskabsledelse (ESG), og udvalget vil fortsætte med at undersøge dette i det kommende år.

Vi vil gerne takke alle vores aktionærer og interessenter for jeres fortsatte engagement og værdifulde input i 2020, og vi ser frem til at høre jeres mening om og feedback på vederlagsrapporten.

København, den 10. februar 2021

Mærskes vederlagsudvalg

Mærskes vederlagsudvalg



Jim Hagemann Snabe
Formand for vederlagsudvalget



Robert Maersk Ugbla



Arne Karlsson

Vederlagsudvalget spiller en afgørende rolle i at sikre, at A.P. Møller - Mærskes vederlagspolitikker og -praksis understøtter selskabets strategi og skaber langsigtet værdi for aktionærerne.

Vederlagspolitikken i hovedtræk

Hovedformålet med vederlagspolitikken ('politikken') er at understøtte virksomhedens forretningsmæssige behov ved at udstikke rammerne for af en passende samlet vederlagspakke, der har en klar sammenhæng med forretningsstrategien og er i overensstemmelse med aktionærernes interesser.

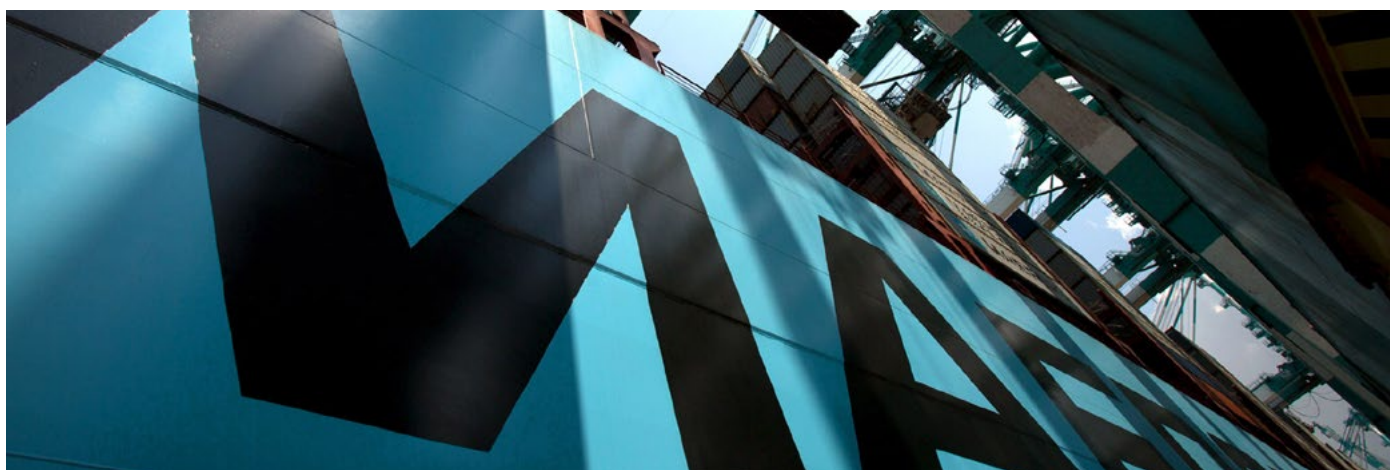
Politikken gælder for direktions- og bestyrelsesmedlemmer for regnskabsåret 2020 og blev godkendt på selskabets generalforsamling i 2020.

Politikken, herunder formålet og de vigtigste aspekter af de enkelte vederlagskomponenter, er opsummeret i tabel 1.

Hele politikken er offentliggjort under 'Corporate Governance' på selskabets websted [her](#).

Tabel 1: Vederlagspolitikken i hovedtræk

Komponent	Formål og sammenhæng med strategien	Tildelingsbeløbet
<i>Direktionen</i>		
Grundløn (inklusive pension og firmabil)	Reflekterer markedsværdien, rollens betydning med hensyn til omfang, kompleksitet og ansvar og direktionsmedlemmernes erfaring, samt præstationsniveau og bidrag over tid.	Der kan ske ændringer ved den årlige løngennemgang på baggrund af den enkeltes langsigtede resultater, lønniveauet i markedet og hensynet til medarbejderne lønudvikling generelt.
Kortsigtet incitaments-aflønning	Belønner opnåelsen af selskabets årlige resultat mål inden for rammerne af den langsigtede forretningsstrategi.	Op til 50% af grundlønnen ved opfyldelse af de forventede målsætninger og 100% ved maksimal resultatopnåelse.
Langsigtet incitaments-aflønning	Knytter direktionsmedlemmernes vederlag til opnåelsen af langsigtet værdiskabelse for aktionærerne og bidrager til fastholdelse af direktionsmedlemmer.	Ydes gennem programmer for betingede aktier og aktieoptioner. Det samlede tildelingsniveau for den årlige langsigtede incitamentsaflønning er på op til 100% af grundlønnen ved en kombination af begge programmer baseret på dagsværdien på tildelingstidspunktet.
Ikke-monetære komponenter	Adresserer direktionsmedlemmernes sundhed og velfærd. Der kan i visse tilfælde tilbydes hjælp til flytning samt etablering i et andet land.	I henhold til den respektive politik for ikke-monetære komponenter. Kan variere individuelt.
<i>Bestyrelsen</i>		
Fast honorar	At tiltrække kandidater med en bred erfaring og kompetencer samt at belønne bestyrelsesmedlemmerne for at udstikke strategien og overvåge dens udmøntning i praksis.	Det faste honorar skal afspejle markedspraksis og det enkelte bestyrelsesmedlems rolle med hensyn til indsats og ansvar.
Krav til aktiebesiddelse	Sikrer sammenfald mellem bestyrelsesmedlemmernes og aktionærernes interesser.	Købet af aktierne sker for bestyrelsesmedlemmernes egen regning.



Vederlag – direktionen

Overblik over vederlaget for 2020

Direktionens samlede vederlag for 2020 fremgår af tabel 2.



Tabel 2: Samlet vederlag – Direktionen (mio. DKK)

Navn og stilling	Grundløn	STI (opnået)	LTI – Betingede aktier (værdi ved tildeling)	LTI – Aktieoptioner (værdi ved tildeling)	Ikke-monetære komponenter	Andre kontante betalinger	Samlet faktisk vederlag ⁷		Samlet vederlag ved opfyldelse af de forventede målsætninger ⁸		
							Beløb	Fast kontra variabel aflønning ⁹	Beløb	Fast kontra variabel aflønning ⁹	
<i>Nuværende medlem</i>											
Søren Skou	CEO	20,00	13,60	4,50	5,00		43,10	46% / 54%	37,50	53% / 47%	
Patrick Jany ¹	CFO	6,00	5,12	2,40	1,50	0,30	2,50	17,81	49% / 51%	15,71	56% / 44%
Morten H. Engelstoft	CEO, APM Terminals	10,00	8,50	2,10	2,50			23,10	43% / 57%	19,60	51% / 49%
Vincent Clerc ²	CEO, Ocean & Logistics	9,20	7,82	2,30	2,30	0,33		21,95	43% / 57%	18,73	51% / 49%
Henriette Hallberg Thygesen	CEO, Fleet & Strategic Brands	6,00	5,10	1,50	1,50			14,10	43% / 57%	12,00	50% / 50%
<i>Tidligere medlem</i>											
Claus V. Hemmingsen ³	Vice CEO og CEO for Energy Division	12,00					4,80	16,80	100% / 0%	16,80	100% / 0%
Carolina Dybeck Happe ⁴	CFO	1,67	0,82					2,49	67% / 33%	2,49	67% / 33%
Søren Toft ⁵	COO	8,43						8,43	100% / 0%	8,43	100% / 0%
Jacob Stausholm ⁶	CFO	2,47						2,47	100% / 0%	2,47	100% / 0%

1 Patrick Jany tiltrådte som CFO den 1. maj 2020. Hans grundløn og ret til at deltage i STI og LTI er beregnet forholdsmæssigt ud fra den faktiske beskæftigelsesperiode i 2020. Selskabet ydede ham hjælp til flytning til Danmark i overensstemmelse med vederlagspolitikken, og de påløbne omkostninger er medtaget under 'Ikke-monetære komponenter'. Et kontant beløb er medtaget under 'Andre kontante betalinger'. Det indgik i kompensationen for mistet vederlag fra tidligere arbejdsgiver i forbindelse med ansættelsen i selskabet. Dette er i overensstemmelse med markedspraksis for at tiltrække eksterne kandidater.

2 Værdien af Vincent Clercs ikke-monetære komponenter, vedrører undervisning og skattebistand, der indgik i hans kontraktvilkår, før han blev direktionsmedlem.

3 Claus V. Hemmingsen fratrådte sin stilling som Vice CEO i direktionen den 30. juni 2019, og hans ansættelse ophører den 30. juni 2021. Der var ingen nye tildelinger i 2020 under kort- og langsigtede incitamentsprogrammer. Der er medtaget en yderligere fratrædelsesgodtgørelse i overensstemmelse med udtrædelsesaftalen under 'Andre kontante betalinger'.

4 Carolina Dybeck Happes ansættelse ophørte den 29. februar 2020. Indtil denne dato modtog hun almindelig løn, den forholdsmæssige udbetaling under det kortsigtede incitamentsprogram, baseret på opfyldelse af de forventede målsætninger, for perioden fra januar 2020 til februar 2020. Hun blev ikke tildelt langsigtet incitaments-aflønning i 2020 og den langsigtede incitaments-aflønning, der blev tildelt før 2020, er bortfaldet i overensstemmelse med betingelserne for de langsigtede incitamentsprogrammer og hendes ansættelseskontrakt.

5 Søren Toft opsagde sin stilling som COO den 11. november 2019. Søren Toft blev fristillet med øjeblikkelig virkning. Han fik udbetalt grundløn indtil 30. november 2020 og var ikke berettiget til hverken kort- eller langsigtet incitaments-aflønning i 2020. Den langsigtede incitaments-aflønning, der blev tildelt før 2020, er bortfaldet i overensstemmelse med betingelserne for langsigtet incitaments-aflønning.

6 Jacob Stausholm, tidligere CFO, fratrådte sin stilling den 31. marts 2018 og modtog grundløn indtil udgangen af marts 2020 efter forholdsmæssig modregning i løn fra ny arbejdsgiver. Jacob Stausholm var ikke berettiget til hverken kort- eller langsigtet incitaments-aflønning i 2020. Da modregningen afhænger af det faktiske vederlag, som Jacob Stausholm modtager i sit nuværende job, kan det samlede rapporterede faktiske vederlag blive justeret. Hvis det er tilfældet, vil der komme yderligere oplysninger i næste vederlagsrapport.

7 Det samlede faktiske vederlag beregnes som summen af den udbetalte grundløn i 2020, den opnåede udbetaling under det kortsigtede incitamentsprogram baseret på selskabets årlige resultat for 2020, værdien af tildelingen under de langsigtede incitamentsprogrammer for 2020 på tildelingstidspunktet og eventuelle andre betalinger som f.eks. godtgørelser og naturalier, der har en pengemæssig værdi, som er modtaget i løbet af året.

8 Det samlede vederlag ved opfyldelse af de forventede målsætninger er det enkelte direktionsmedlems samlede vederlagspakke ved opfyldelse af de forventede målsætninger for året, som omfatter grundløn, den mulige udbetaling under det kortsigtede incitamentsprogram, hvis selskabet opnår de forventede resultater, og ret til tildeling under den langsigtede incitaments-aflønning i henhold til direktionsmedlemmets kontraktvilkår. Hvis det er relevant, beregnes beløbet forholdsmæssigt ved eventuelle ændringer i vederlaget i løbet af året.

9 Forholdsmæssig andel af fast og variabelt vederlag af det samlede vederlag.

Udbetalingen under det kortsigtede incitamentsprogram er 170% af målniveauet baseret på opfyldelse af målene fastsat i det årlige scorecard. Udbetalingen vil finde sted i april 2021.

Værdien af den langsigtede incitamentsafløbning repræsenterer dagsværdien af tildelingene på tildelingstidspunktet. Der er forskelle både med hensyn til rapportering og metode for beregningen af værdien af den langsigtede incitamentsafløbning mellem denne vederlagsrapport og selskabets årsrapport for 2020. Derfor er de samlede værdier i vederlagsrapporten forskellige fra værdierne i årsrapporten, hvor de allokerede regnskabsomkostninger rapporteres i overensstemmelse med IFRS2.

Det faktiske vederlag til direktionsmedlemmerne afspejler, at regnskabsåret 2020 var et solidt år, hvor vi opnåede stærke finansielle resultater og gjorde tilfredsstillende fremskridt i forhold til den strategiske transformation. Ud over det faktiske vederlag vises det samlede vederlag ved opfyldelse af de forventede målsætninger også i tabel 2.

Kortsigtet incitamentsprogram – parametre og resultat

Den kortsigtede incitamentsafløbning, der også kaldes bonus, er i overensstemmelse med vores filosofi om resultatafløbning. Programmet giver direktionsmedlemmerne mulighed for at opnå en årlig kontant bonus, der belønner opnåelse af definerede resultatmål for selskabet for det specifikke regnskabsår.

Overensstemmelse med strategien

Udvalget gør sig store bestræbelser for at sikre, at parametrene for det kortsigtede incitamentsprogram er i overensstemmelse med den langsigtede forretningsplan, og at de årlige resultatmål er tilstrækkeligt udfordrende at opnå set i lyset af selskabets forretningsstrategi og markedsforventningerne.

De årlige resultater for 2020 måles ved hjælp af et globalt scorecard med fem resultatparametre og deres respektive mål. De fokuserer på koncernregnskabstallene for de fortsættende aktiviteter og fungerer som indikatorer for resultaterne over tid samt på strategiske prioriteter som relevante ledende indikatorer for transformationen af A.P. Møller - Mærsk.

I tabel 3 vises de resultatparametre, som udbetalingen under det kortsigtede incitamentsprogram for 2020 tager udgangspunkt i, herunder begrundelsen for valget af hver parameter.

Selskabets værdier er grundlæggende for virksomhedens drift. I tilfælde af ekstraordinære hændelser, herunder, men ikke begrænset til, alvorlig forringelse af sikkerheden, manglende overholdelse og svigt af samfundsansvar, hvor disse ikke lever op til vores værdier, kan bestyrelsen fastsætte opnåelsen af resultatparametre og justere formlerne for de opnåede resultater.

Tabel 3: Resultatparametre og resultater for kortsigtet incitamentsafløbning i 2020

Værdidriver	Begrundelse	Resultatparametre	Vægtning	Resultat (skala fra 0-200)
Finansielle resultater	I de kommende år forventer vi at foretage betydelige investeringer i at øge væksten i Logistics & Services-segmentet, hvilket indebærer en pipeline af opkøb for at udvide produktporteføljen, opbygge de nødvendige kompetencer og udnytte synergier på tværs af hele forsyningskæden. Det kræver stærke pengestrømme at opnå dette mål, og derfor har EBITDA og afkast af investeret kapital (Cash ROIC) fået betydelig vægtning i vores scorecard for 2020.	EBITDA	30%	200
		Afkast af investeret kapital (Cash ROIC)	30%	200
Transformation (finansielle)	Vores ambition om at opnå et mere balanceret driftsresultat i 2023 mellem Ocean- og non-Ocean-produkter afhænger af vores evne til at øge den del af forretningen, der udgøres af Infrastructure og Logistics & Services, gennem organisk og ikke-organisk vækst og ved forbedrede driftsresultater. For at muliggøre dette har udvalget givet vækst i Infrastructure og Logistics & Services en samlet vægtning på 30% i vores resultatscorecard for 2020.	Omsætning, Infrastructure og Logistics	15%	0
		EBITDA, Logistics & Services	15%	200
Transformation (ikke-finansielle)	Det kræver mere at levere på vores forretningsstrategi end at ekstrapolere den nuværende forretning ved hjælp af kendte forretningsdrivere – det kræver en transformationsindsats gennem prioritering og ressourceallokering. Derfor var fremskridt i forhold til transformationen blandt årets prioriteter med 10% af den samlede vægtning i resultatparametrene.	Fremskridt i forhold til transformationen	10%	200
I alt			100%	170



Kortsigtet incitamentsafløning – resultater og udbetaling

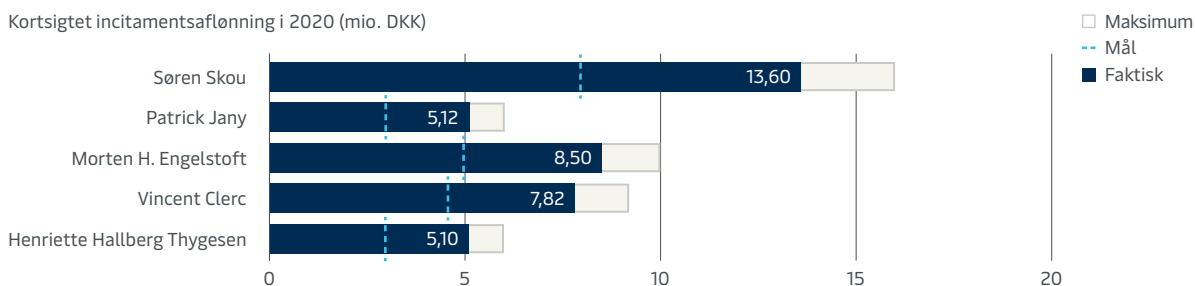
De årlige resultater udtrykkes som en score på mellem 0 og 200, hvor 100 er målet (de forventede målsætninger), 0 er minimumsresultater og 200 er fremragende resultater.

Bestyrelsen har vurderet selskabets samlede resultater og fastlagt scorecard for 2020 til 170 som vist i tabel 3.

Udbetalingsniveauet for hvert direktionsmedlem vises endvidere i figur 2.

Figur 2: Udbetaling under det kortsigtede incitamentsprogram i 2020

Kortsigtet incitamentsafløning i 2020 (mio. DKK)



Langsigtede incitamentsprogrammer

I overensstemmelse med vederlagspolitikken modtog direktionsmedlemmerne en årlig tildeling under de langsigtede incitamentsprogrammer i 2020 i form af betingede aktier og aktieoptioner.

I tabel 4 vises tildelingsværdien af den aktiebaserede langsigtede incitamentsafløning for hvert direktionsmedlem i 2020. Programmet for betingede aktier har en femårig modningsperiode, og aktieoptionsprogrammet har en treårig modningsperiode efterfulgt af en treårig udnyttelsesperiode.

Tabel 4: Langsigtet incitamentsafløning for 2020 (Fodnoterne findes på side 10)

Navn	Tildelingsdato	Aktiekurs anvendt ved tildelingen (DKK) ¹	Betingede aktier			Aktieoptioner					
			Tildelingsværdi (DKK) ²	Antal aktier	Modningsdato	Tildelingsværdi (DKK)	Antal optioner	Optionsværdi ³	Udnyttelseskurs (DKK) ⁴	Modningsdato	Udløbsdato
<i>Nuværende medlem</i>											
Søren Skou	1. april 2020		4.500.000	572		5.000.000	3.415				
Patrick Jany	1. december 2020		2.396.000	305		1.500.000	1.024				
Morten H. Engelstoft	1. april 2020	7.854	2.100.000	267	1. april 2025	2.500.000	1.707	1.464	8.639	1. april 2023	1. april 2026
Vincent Clerc	1. april 2020		2.300.000	292		2.300.000	1.571				
Henriette Hallberg Thygesen	1. april 2020		1.500.000	190		1.500.000	1.024				
<i>Tidligere medlem</i>											
Claus V. Hemmingsen	Ikke berettiget til tildeling										
Carolina Dybeck Happe	Ikke berettiget til tildeling										
Søren Toft	Ikke berettiget til tildeling										
Jacob Stausholm	Ikke berettiget til tildeling										



Vi har desuden medtaget det samlede overblik over den langsigtede incitamentsaf lønning, som direktionens medlemmerne er blevet tildelt i tidligere år, men som stadig er udestående pr. 31. december 2020, dvs. umodnet og modnet, men udnyttet, se tabel 5 og tabel 6. For at bevare samme optionsværdi på tildelingstidspunktet

blev udnyttelseskursen for aktieoptioner tildelt fra 2017 til 2019 justeret i forbindelse med udskillelsen af Mærsk Drilling fra A.P. Møller - Mærsk i 2019. Dette resulterede i en lavere udnyttelseskurs end den oprindelige aktiekurs på tildelingstidspunktet. Yderligere oplysninger findes i note 3 og note 5 på side 10.

Tabel 5: Umodnede betingede aktier (Fodnoterne findes på side 10)

Navn	Tildelingsdato	Aktiekurs anvendt ved tildelingen (DKK) ¹	Antal aktier	Modningsdato
<i>Nuværende medlem</i>				
Søren Skou	1. april 2018	10.476	377	1. april 2023
	1. april 2019	8.682	455	1. april 2024
	1. april 2020	7.854	572	1. april 2025
Patrick Jany	1. december 2020	7.854	305	1. april 2025
	1. april 2018	10.476	188	1. april 2023
	1. april 2019	8.682	227	1. april 2024
Morten H. Engelstoft	1. april 2020	7.854	267	1. april 2025
	1. april 2018	10.476	188	1. april 2023
	1. april 2019	8.682	227	1. april 2024
Vincent Clerc	23. december 2019	8.682	17	1. april 2024
	1. april 2020	7.854	292	1. april 2025
	1. april 2020	7.854	190	1. april 2025
Henriette Hallberg Thygesen	1. april 2020	7.854	190	1. april 2025
<i>Tidligere medlem</i>				
Claus V. Hemmingsen	1. april 2018	10.476	188	1. april 2023

Tabel 6: Umodnede/udnyttede aktieoptioner

Navn	Tildelingsdato	Aktiekurs anvendt ved tildelingen ¹ (DKK)	Antal optioner	Optionsværdi ³	Udnyttelses- ⁴ værdi (DKK)	Modningsdato	Udløbsdato
<i>Nuværende medlem</i>							
Søren Skou	1. april 2017	11.628	2347	2.131	10.720	1. april 2020	1. april 2023
	1. april 2018	10.476	2149	2.326	9.435	1. april 2021	1. april 2024
	1. april 2019	8.682	2805	1.782	7.670	1. april 2022	1. april 2025
	1. april 2020	7.854	3415	1.464	8.639	1. april 2023	1. april 2026
Patrick Jany	1. december 2020	7.854	1024	1.464	8.639	1. april 2023	1. april 2026
Morten H. Engelstoft	1. april 2018	10.476	1074	2.326	9.435	1. april 2021	1. april 2024
	1. april 2019	8.682	1402	1.782	7.670	1. april 2022	1. april 2025
	1. april 2020	7.854	1707	1.464	8.639	1. april 2023	1. april 2026
Vincent Clerc	1. april 2018	10.476	859	2.326	9.435	1. april 2021	1. april 2024
	1. april 2019	8.682	1122	1.782	7.670	1. april 2022	1. april 2025
	23. december 2019	8.682	41	1.782	7.670	1. april 2022	1. april 2025
	1. april 2020	7.854	1571	1.464	8.639	1. april 2023	1. april 2026
Henriette Hallberg Thygesen	1. april 2020	7.854	1024	1.464	8.639	1. april 2023	1. april 2026

1 Aktiekursen på tildelingstidspunktet fastsættes som den volumenvægtede gennemsnitlige aktiekurs for A.P. Møller - Mærsk B-aktier, der handles på Nasdaq Copenhagen på de fem handelsdage umiddelbart efter offentliggørelsen af selskabets årsrapport for 2019.

2 Tildelingsværdien svarer til det enkelte direktionsmedlems ret til tildeling under den langsigtede incitamentsafklønning som en procentdel af direktionsmedlemmets grundløn eller et fast beløb i henhold til kontraktvilkårene.

Antallet af tildelte betingede aktier beregnes på grundlag af tildelingsværdien divideret med aktiekursen anvendt for tildelingen, og antallet af aktieoptioner fastsættes på grundlag af tildelingsværdien divideret med dagsværdien per aktieoption beregnet efter Black Scholes-modellen.

3 Black Scholes-modellen og de værdiansættelsesparametre, der anvendes ved tildeling af langsigtet incitamentsafklønning, vises i nedenstående tabel.

	2017	2018	2019	2020
Volatilitet	31,00%	32,60%	32,10%	30,60%
Udbytte	DKK 300	DKK 150	DKK 150	DKK 150
Udnyttelsesdato	5 år	5 år	5 år	5 år
Rente	(0,12%)	0,21%	(0,36%)	(0,66%)
Aktiekurs på tildelingstidspunktet (DKK)	11.628	10.476	8.682	7.854
Udnyttelseskurs (DKK)	10.720	9.435	7.670	8.639
Oprindelig udnyttelseskurs før spaltningen af Maersk Drilling fra A.P. Møller - Mærsk (hvis relevant) ⁵ (DKK)	12.791	11.524	9.550	Ikke relevant
Option value (DKK)	2.131	2.326	1.782	1.464

4 Udnyttelseskursen er den fastsatte kurs, som A.P. Møller - Mærsk B-aktier kan købes til, når et direktionsmedlem vælger at udnytte optionen.

Aktieoptionerne er prissat til overkurs, hvilket betyder, at udnyttelseskursen er fastsat til 110% af aktiekursen på tildelingstidspunktet.

5 I forbindelse med udskillelsen af Maersk Drilling fra A.P. Møller - Mærsk i maj 2019 udnyttede bestyrelsen retten til at justere ikke-optjente betingede aktier og aktieoptioner under den tidligere A.P. Møller - Mærsk-struktur, som Maersk Drilling indgik i, for at fastholde samme dagsværdi for tildelingen. Justeringen blev gennemført i overensstemmelse med de generelle vilkår og betingelser, og den anvendte metode og beregningerne blev gennemgået af eksterne rådgivere fra Willis Towers Watson og PricewaterhouseCoopers.

Ændringer i Direktionen

Henriette Hallberg Thygesen tiltrådte som CEO for Fleet & Strategic Brands og blev medlem af direktionen pr. 1. januar 2020.

Carolina Dybeck Happe opsagde sin stilling som CFO i november 2019. Hun og selskabet blev enige om en opsigelsesperiode på tre måneder. Det betød, at hendes ansættelseskontrakt udløb den 29. februar 2020.

Patrick Jany tiltrådte som CFO og direktionsmedlem den 1. maj 2020.

Der findes en oversigt over direktionsmedlemmerne på selskabets websted [her](#).



Vederlag – bestyrelsen

Bestyrelshonorar og honorar for udvalgsarbejde

Bestyrelsesmedlemmerne modtager et fast årligt honorar. Formandens og næstformandens honorar er ikke det samme som de øvrige bestyrelsesmedlemmers, hvilket afspejler deres roller og ansvar i bestyrelsen.

Det faste honorar til bestyrelsesformanden omfatter alt udvalgsarbejde og andre yderligere opgaver, som formanden måtte blive pålagt. Andre bestyrelsesmedlemmer, der sidder i bestyrelsesudvalg eller varetager yderligere opgaver ud over det almindelige arbejde som

bestyrelsesmedlem, modtager et ekstra årligt honorar for hvert udvalg, de sidder i.

Honoraret for udvalgsarbejde er det samme for vederlagsudvalget, transformations- og innovationsudvalget og nomineringsudvalget, mens der er fastsat et højere niveau for revisionsudvalget i overensstemmelse med markedspraksis. Desuden får formanden for nomineringsudvalget i øjeblikket samme honorar som udvalgsmedlemmerne. Strukturen for det faste honorar er uændret i forhold til 2019, se tabel 7.

Tabel 7: Struktur for fast honorar – bestyrelses- og udvalgsmedlemmer (mio. DKK)

	Formand	Næstformand	Medlem
Bestyrelsen	7,00	1,90	0,95
Revisionsudvalget	0,60		0,30
Nomineringsudvalget	0,15		0,15
Øvrige udvalg	0,30		0,15

Samlet vederlag – Bestyrelsen

Det faste årlige honorar til bestyrelses- og udvalgsmedlemmer var uændret i 2020. I tabel 8 vises det samlede faktiske vederlag, der tildeles de enkelte bestyrelsesmedlemmer for deres bestyrelses- og udvalgsarbejde i regnskabsåret 2020, forudsat godkendelse på generalforsamlingen i 2021.

Bestyrelsesmedlemmerne modtager ikke yderligere honorarer for andre interne bestyrelsesposter i A.P. Møller - Mærsk Group.

Krav til aktiebesiddelse

Bestyrelsesmedlemmerne er forpligtet til at besidde et vist minimumsantal APMM-aktier. Senest 24 måneder efter, at medlemmet er valgt til Bestyrelsen, skal medlemmet have en aktiebesiddelse svarende til 25% af det faste årlige bestyrelseshonorar (eksklusive honorar for udvalgsarbejde) før skat.

Hvis et bestyrelsesmedlem genvælges efter 2020, skal medlemmet øge sin aktiebesiddelse senest 24 måneder efter at være blevet genvalgt, således at det svarer til 50% af det årlige bestyrelseshonorar (eksklusive honorar for udvalgsarbejde) før skat.

Kravet til aktiebesiddelse sikrer sammenfald mellem bestyrelsesmedlemmernes og aktionærernes interesser. De enkelte bestyrelsesmedlemmers personlige aktiebesiddelse af A.P. Møller - Mærsk-aktier, indberettet pr. 31. december 2020, viser, at de fleste bestyrelsesmedlemmers aktiebeholdninger allerede overstiger det krævede niveau, trods opbygningsperioden på 24 måneder, og de resterende bestyrelsesmedlemmer har forpligtet sig til at opfylde kravet til aktiebesiddelse inden for den givne tidsramme.

Ændringer i bestyrelsen

Niels Bjørn Christiansen udtrådte af bestyrelsen på generalforsamlingen den 23. marts 2020.

Blythe S. J. Masters blev valgt som nyt bestyrelsesmedlem på generalforsamlingen den 23. marts 2020.

Der findes en oversigt over bestyrelsesmedlemmerne på selskabets websted [her](#).

Tabel 8: Samlet faktisk vederlag for 2020 – Bestyrelsen (mio. DKK)

Navn	Årligt bestyrelseshonorar	Honorar for arbejde i revisionsudvalget	Honorar for arbejde i vederlagsudvalget	Honorar for arbejde i transformations- og innovationsudvalget	Honorar for arbejde i nomineringsudvalget	I alt
Jim Hagemann Snabe (Bestyrelsesformand) ¹	7,00	0 ¹	0 ¹ (Formand)	0 ¹ (Formand)	0 ¹	7,00
Ane Mærsk Mc-Kinney Uggle (Næstformand for bestyrelsen)	1,90				0,15 (Formand)	2,05
Arne Karlsson ²	0,95	0,60 (Formand)	0,13			1,68
Dorothee Blessing	0,95					0,95
Jacob Andersen Sterling	0,95					0,95
Thomas Lindegaard Madsen	0,95					0,95
Robert Mærsk Uggle	0,95		0,15	0,15	0,15	1,40
Bernard L. Bot	0,95	0,30				1,25
Marc Engel	0,95			0,15		1,10
Blythe S. J. Masters ³	0,79			0,13		0,92
Niels Bjørn Christiansen ⁴	0,24		0,04	0,08		0,35

1 Bestyrelsesformanden modtog ikke honorar for sine yderligere opgaver som formand for vederlagsudvalget og transformations- og innovationsudvalget eller for sit arbejde som medlem af revisions- og nomineringsudvalget. Honoraret for udvalgsarbejde er 0,9 mio. DKK, men det betragtes som værende inkluderet i hans årlige bestyrelseshonorar.

2 Arne Karlsson afløste Niels Bjørn Christiansen som medlem af vederlagsudvalget pr. 23. marts 2020 og påtog sig dette i tillæg til sit øvrige bestyrelses- og udvalgsarbejde.

3 Blythe S. J. Masters indtrådte i bestyrelsen den 23. marts 2020.

4 Niels Bjørn Christiansen udtrådte af bestyrelsen den 23. marts 2020.



Udvikling i vederlaget og selskabets resultater

Som følge af vores igangværende strategiske transformation er forretningsdivisionerne blevet omdannet, og direktionens sammensætning har især ændret sig markant i de senere år. Derfor vises udvikling i vederlaget og selskabets resultater kun fra 2020, men vi påtænker at udarbejde en flerårig oversigt fra 2020 og fremefter.

Udvikling i vederlaget – direktionen

Udviklingen i vederlaget til direktionsmedlemmerne vises i tabel 9. Ud over det samlede faktiske vederlag vises ændringen i det samlede vederlag ved opfyldelse af de forventede målsætninger også. Formålet er at skabe gennemsigtighed, så udviklingen i vederlaget kan sammenlignes med selskabets resultater over tid. Den årlige ændring i det samlede faktiske vederlag i 2020 er primært drevet af udbetalingen under det kortsigtede incitamentsprogram, der er mærkbart højere som følge af selskabets stærke resultater i 2020.

Tabel 9: Udvikling i vederlaget – direktionen (Årlig ændring i % i forhold til det foregående år)

Navn	Samlet vederlag ved opfyldelse af de forventede målsætninger 2020 / 2019	Samlet faktisk vederlag 2020 / 2019 ²
<i>Nuværende medlem</i>		
Søren Skou	2,7%	13,4%
Patrick Jany	Ikke relevant ³	Ikke relevant ³
Morten Engelstoft	1,8%	14,4%
Vincent Clerc	12,1% ⁴	25,5%
Henriette Hallberg Thygesen	Ikke relevant ³	Ikke relevant ³
<i>Tidligere medlem⁵</i>		
Claus V. Hemmingsen	-12,5%	-19,5%
Carolina Dybeck Happe	0,0%	-6,0%
Søren Toft	-31,6%	-36,9%
Jacob Stausholm	-9,4%	-9,4%

1 Det samlede vederlag ved opfyldelse af de forventede målsætninger er det enkelte direktionsmedlems samlede vederlagspakke ved opfyldelse af de forventede målsætninger, som omfatter grundløn, den mulige udbetaling under det kortsigtede incitamentsprogram, hvis selskabet opnår de forventede resultater, og ret til tildeling under den langsigtede incitamentsafløning i henhold til direktionens kontraktvilkår. Hvis det er relevant, er eventuelle lønændringer i løbet af året indregnet i sammenligningen, omregnet til årsbasis for fuldtidsbeskæftigede.

2 Det samlede faktiske vederlag beregnes som summen af den udbetalte grundløn, den opnåede udbetaling under det kortsigtede incitamentsprogram i forbindelse med selskabets årlige resultat, værdien af tildelingen under den langsigtede incitamentsafløning på tildelingstidspunktet og eventuelle andre betalinger som f.eks. godtgørelser og den pengemæssige værdi af ikke-monetære komponenter, som er modtaget i løbet af året, hvis det er relevant.

3 Nyt medlem af direktionen. Den årlige ændring fra 2019 til 2020 er ikke relevant.

4 Den årlige ændring for Vincent Clerc afspejler højere bonusudbetaling for 2020 på baggrund af selskabets forbedrede resultater og justering af grundlønnen i oktober 2019 efter den betydelige udvidelse af hans forretningsomfang og ansvar.

5 For de tidligere medlemmer skyldes den negative udvikling i det samlede vederlag ændringen i deres ret til at deltage i de kort- og langsigtede incitamentsprogrammer eller beløb, der skal fratrækkes, som defineret i det enkelte medlems udtrædelsesaftale med selskabet.

Udvikling i vederlaget – bestyrelsen

Det faste årlige honorar for bestyrelsesmedlemmerne var uændret i forhold til 2019. En oversigt over ændringerne i det faktiske vederlag for de enkelte bestyrelsesmedlemmer fra 2019 til 2020 vises i tabel 10. For bestyrelsesmedlemmer, der ikke var medlemmer af bestyrelsen i hele kalenderåret, omregnes ændringen til årsbasis, hvis det er relevant.

Medarbejderafløning

A.P. Møller - Mærsk har medarbejdere i mere end 100 lande. Aflønningsprincipperne for bestyrelses- og direktionsmedlemmer er de samme, som dem der gælder for medarbejderne generelt. Hensynet til medarbejderne generelt er et væsentligt element i forbindelse med udarbejdelsen af vores vederlagspolitik.

I tabel 11 vises den årlige udvikling i aflønningen af medarbejderne generelt. Det er værd at bemærke, at det kun er

direktionsmedlemmerne, der er ansat under det børsnoterede selskab A.P. Møller - Mærsk A/S, mens medarbejderne generelt er ansat i andre A.P. Møller - Mærsk A/S-selskaber. Da vederlagspolitikker og -praksis kan variere betydeligt fra land til land, er den sammenligningsgruppe, vi benytter for medarbejderne generelt, defineret ud fra kontorbaserede medarbejdere i Danmark. De omfatter både medarbejdere i hovedsædet og medarbejdere i andre forretningsområder over hele landet. Ikke-kontorbaserede medarbejdere indgår ikke i sammenligningsgruppen, da de typisk er overenskomstansatte, og vi ønsker at sikre det bedst mulige sammenligningsgrundlag.

Selskabets resultatudvikling

Selskabet benytter en kombination af koncernens regnskabs-tal og indikatorer for transformation, der vurderes årligt med henblik på at måle resultaterne i forhold til vores strategi. Der findes en oversigt over selskabets resultatudvikling i tabel 12.

Tabel 10: Udvikling i det samlede faktiske vederlag – bestyrelsen (Årlig ændring i % forhold til det foregående år)

Navn	2020 / 2019
Jim Hagemann Snabe (Bestyrelsesformand)	0,0%
Ane Mærsk Mc-Kinney Uggle (Næstformand for bestyrelsen)	0,0%
Arne Karlsson ¹	9,7% ¹
Dorothee Blessing	0,0%
Jacob Andersen Sterling	0,0%
Thomas Lindegaard Madsen	0,0%
Robert Mærsk Uggle	0,0%
Bernard L. Bot	0,0%
Marc Engel	0,0%
Blythe S. J. Masters	Ikke relevant ²
Niels Bjørn Christiansen	0,0%

1 Arne Karlsson påtog sig yderligere opgaver som medlem af vederlagsudvalget pr. 23. marts 2020. Ændringen er resultatet af det yderligere faste årlige honorar for arbejde i vederlagsudvalget trods modtagelse af betaling baseret på den faktiske periode, han har siddet i udvalget, hvilket er i overensstemmelse med de danske retningslinjer for vederlagsrapporter.

2 Blythe S. J. Masters indtrådte i bestyrelsen i 2020, og derfor er ændringen i forhold til det foregående år ikke relevant.

Tabel 11: Udvikling i faktisk medarbejderafløning (Årlig ændring i % i forhold til foregående år)

	2020 / 2019
Medarbejdere eksklusive direktionsmedlemmer (A.P. Møller - Mærsk A/S)	Ikke relevant
Medarbejdere i Danmark eksklusive direktionsmedlemmer (A.P. Møller - Mærsk Group)	6,7% ¹

1 Den gennemsnitlige årlige udvikling er indregnet i de årlige lønjusteringer, ændringer i roller og ansvar samt årlige bonusser, der er optjent i de respektive år.

Tabel 12: Selskabets resultatudvikling¹

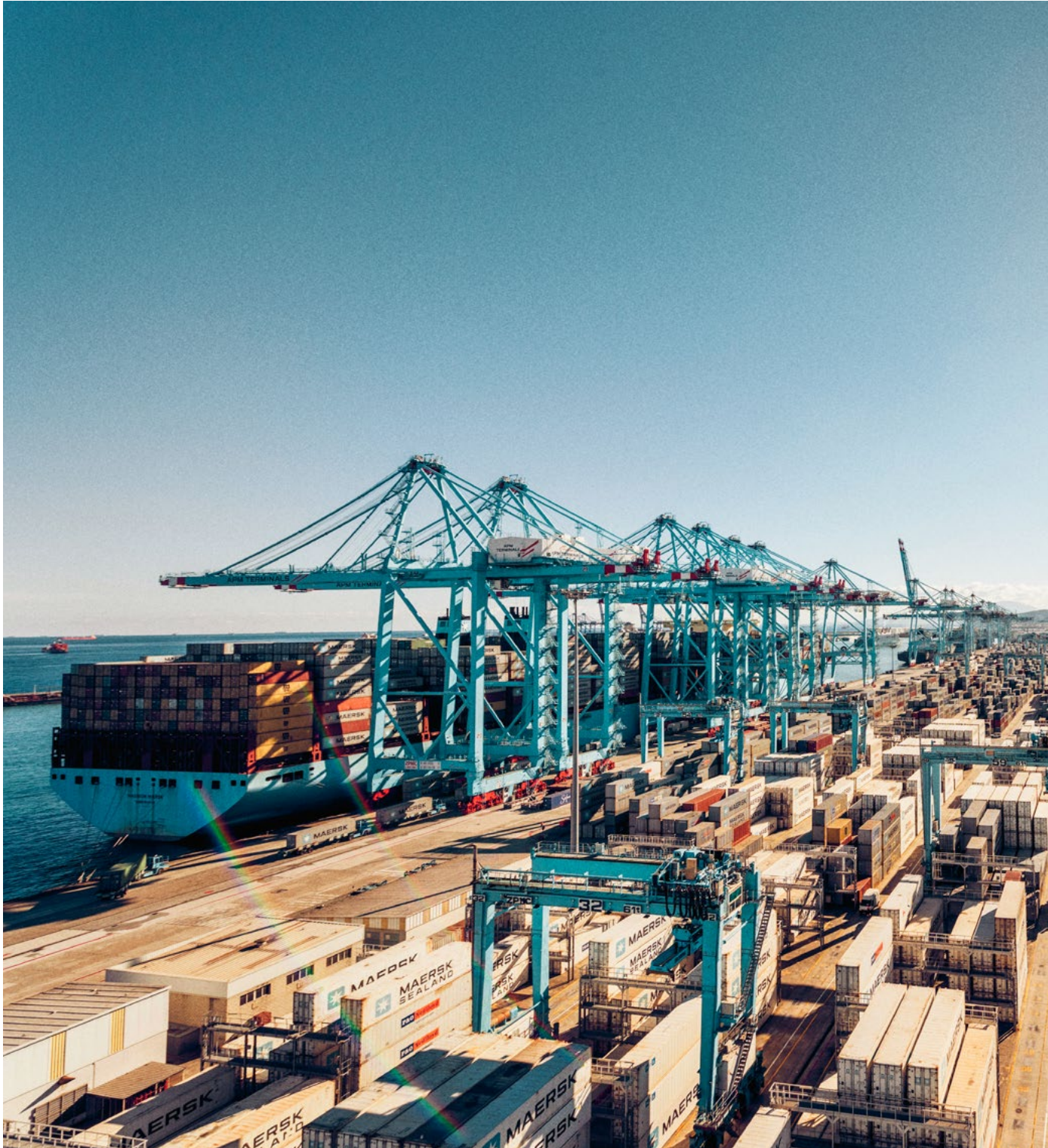
	2020	2019
EBITDA (mio. USD)	8.226	5.712
Cash Return on Invested Capital	16,6%	10,0%
Omsætning, Infrastructure og Logistics (mio. USD)	9.428	9.201
EBITDA, Logistics & Services (mio. USD)	470	221

1 A.P. Møller - Mærsk A/S ('moderselskabet') EBITDA blev forbedret til -86 mio. USD i 2020 fra -160 mio. USD i 2019. Oplysningerne gives udelukkende i overensstemmelse med de gældende krav i selskabslovens § 139 b. Direktionsmedlemmernes vederlag er ikke knyttet til moderselskabets resultater, men til A.P. Møller - Mærsk Groups resultater som beskrevet i tabel 12 ovenfor.

Anvendelse af clawback og afvigelse fra vederlagspolitikken

I 2020 var der ingen reduktion i incitamentsafløningen hverken før eller efter betaling/optjening/udnyttelse, bestyrelsen udnyttede ikke sin ret til at ændre incitamentsafløningen,

og der var ingen afvigelser fra vederlagspolitikken for nuværende eller tidligere direktionsmedlemmer.



Bestyrelsens udtalelse om vederlagsrapporten

Vederlagsrapporten er udarbejdet i overensstemmelse med selskabslovens § 139b.

året 2020. Vederlagsrapporten fremlægges til vejledende afstemning på generalforsamlingen i 2021.

Bestyrelsen har i dag behandlet og vedtaget A.P. Møller - Mærsk A/S' vederlagsrapport for regnskabs-

København, den 10. februar 2021

Bestyrelsen

Jim Hagemann Snabe – Formand

Ane Mærsk Mc-Kinney Uggla – Næstformand

Dorothee Blessing

Bernard L. Bot

Marc Engel

Arne Karlsson

Thomas Lindegaard Madsen

Blythe S. J. Masters

Jacob Andersen Sterling

Robert Mærsk Uggla

Den uafhængige revisors udtalelse om vederlagsrapporten

Til aktionærene i A.P. Møller - Mærsk A/S

Ledelsen er i henhold til selskabslovens § 139 b ansvarlig for udarbejdelse af en vederlagsrapport i overensstemmelse med den på generalforsamlingen vedtagne vederlagspolitik.

Vores konklusion om revision af koncernregnskabet og årsregnskabet omfatter ikke vederlagsrapporten, og vi udtrykker ingen form for konklusion med sikkerhed om vederlagsrapporten.

I tilknytning til vores revision af koncernregnskabet og årsregnskabet for 2020 er det dog i henhold til selskabslovens § 147 vores ansvar at påse, at oplysninger i henhold til selskabslovens § 139 b, stk. 3, fremgår af selskabets vederlagsrapport for 2020.

Vi har ikke fundet anledning til at påpege mangler i de angivne oplysninger i vederlagsrapporten for 2020.

København, den 10. februar 2021

PricewaterhouseCoopers

Statsautoriseret Revisionspartnerselskab

CVR-nr. 33 77 12 31

Mogens Nørgaard Mogensen

Statsautoriseret revisor

mne21404

Lars Baungaard

Statsautoriseret revisor

mne23331