

**INVITATION**  
GENERALFORSAMLING  
2013



# TIL AKTIONÆRERNE I CARLSBERG A/S

BESTYRELSEN INVITERER HERMED TIL SELSKABETS ORDINÆRE  
GENERALFORSAMLING **TORS DAG DEN 21. MARTS 2013 KL. 16.30** I TAPI,  
NY CARLSBERG VEJ 91, 1799 KØBENHAVN V

## DAGSORDEN

### 1

Beretning om selskabets  
virksomhed i det forløbne år

### 2

Fremlæggelse af revideret  
årsrapport til godkendelse og  
meddelelse af decharge til  
bestyrelse og direktion

### 3

Forslag til fordeling af årets  
overskud, herunder fastsættelse  
af udbytte

Bestyrelsen foreslår et udbytte på  
6,00 kr. pr. aktie.

### 4

Forslag fra bestyrelsen  
eller aktionærer

#### 4a

Godkendelse af bestyrelsens vederlag  
for 2013.

Bestyrelsen foreslår, at vederlaget til  
bestyrelsens medlemmer fastholdes  
uændret på 2012-niveau, således at  
menige bestyrelsesmedlemmer mod-  
tager et grundhonorar på 400.000 kr.,  
mens bestyrelsesformanden modtager  
dobbelte grundhonorar og næstformanden  
halvanden gange grundhonoraret. Her-  
udover modtager medlemmer af et

bestyrelsesudvalg et årligt honorar pr.  
udvalg på 38% af grundhonoraret dog  
således, at formanden for Revisionsud-  
valget modtager et årligt honorar på  
75% af grundhonoraret, og formanden  
for henholdsvis Vederlagsudvalget og  
Nomineringsudvalget modtager et årligt  
honorar på 50% af grundhonoraret.

#### 4b

Godkendelse af Vederlagspolitik for  
bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S,  
herunder overordnede retningslinjer for  
incitamentsprogrammer for direktionen  
(se vedlagte bilag).

Bestyrelsen foreslår, at generalforsam-  
lingen godkender det som bilag vedlagte  
forslag til Vederlagspolitik for bestyrelse  
og direktion i Carlsberg A/S, herunder  
overordnede retningslinjer for incitaments-  
programmer for direktionen.

### 5

Valg af medlemmer til bestyrelsen

I henhold til vedtægternes § 27, stk. 3  
vælges den generalforsamlingsvalgte del  
af bestyrelsen for et år ad gangen.

Niels Kærgård genopstiller ikke på grund  
af aldersgrænsen i vedtægternes § 27,  
stk. 4.

Bestyrelsen foreslår genvalg af:

*Flemming Besenbacher, Jess Søderberg,  
Per Christian Øhrgaard, Lars Stemmerik,  
Richard Burrows, Cornelis (Kees) Job  
van der Graaf, Donna Cordner, Elisabeth  
Fleuriot og Søren-Peter Fuchs Olesen*

samt valg af:

*Nina Smith  
som nyt medlem af bestyrelsen.*

Bestyrelsen har ved indstillingen lagt vægt  
på de enkelte kandidaters særlige kompe-  
tencer og erfaringer under hensyntagen  
til den af bestyrelsen vedtagne kompe-  
tencebeskrivelse for bestyrelsesmedlem-  
mer i Carlsberg A/S. Kompetencebeskri-  
velsen er tilgængelig på selskabets  
hjemmeside, [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com).

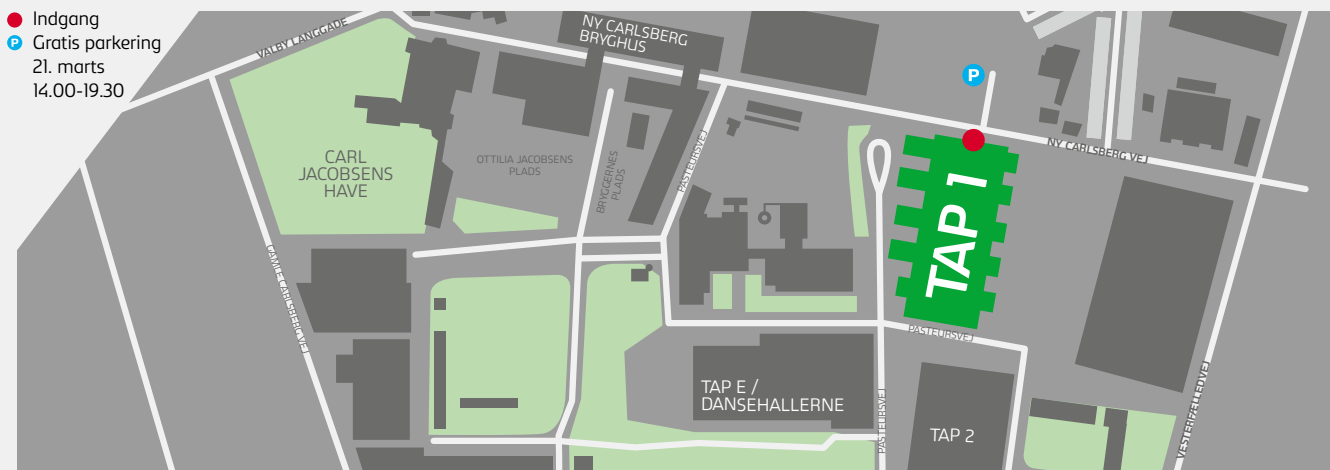
En beskrivelse af de foreslåede kandidater  
med angivelse af deres øvrige ledelses-  
hverv er indsat på sidste side.

### 6

Valg af én statsautoriseret revisor  
til at gennemgå årsregnskabet  
for indeværende år

Bestyrelsen foreslår genvalg af KPMG  
Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.





**Adgangsforhold:** Dørene i TAP1 åbnes kl. 15.45, og generalforsamlingen begynder kl. 16.30. Der vil være servering af selskabets produkter efter generalforsamlingen og indtil ca. kl. 18.30.

**Parkering:** Der er gratis parkering på Ny Carlsberg Vej over for TAP1 mellem 14.00 og 19.30. Alle andre steder på Carlsbergs område betales parkeringsafgift.

### Vedtagelseskrav

Godkendelse, vedtagelse og valg i henhold til dagsordenens punkter sker ved simpelt stemmeflertal.

### Registreringsdato, møderet og stemmeret

En aktionærs ret til at deltage i og afgive stemmer på generalforsamlingen fastsættes i forhold til de aktier, som aktionæren besidder på registreringsdatoen, dvs. **torsdag den 14. marts 2013**, jf. § 20, stk. 1 i selskabets vedtægter.

### Adgangskort

Aktionærer, fuldmægtige og en eventuelt medfølgende rådgiver skal have adgangskort for at kunne deltage i generalforsamlingen. Bestilling af adgangskort kan ske:

- ved elektronisk tilmelding på VP Investor Services A/S' hjemmeside, [www.vp.dk/gf](http://www.vp.dk/gf), eller på Carlsberg A/S' hjemmeside, [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com), eller
- ved at udfylde og indsende vedlagte tilmeldingsblanket pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, eller på fax 4358 8867.

Tilmeldingsblanketten skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest fredag den 15. marts 2013**.

Aktionærer skal ved bestilling af adgangskort anvende VP-ID eller CPR-nummer og postnummer. Adgangskort udstedes til den, der ifølge ejerbogen er noteret som aktionær på registreringsdatoen, eller som selskabet pr. registreringsdatoen har modtaget meddelelse fra med henblik på indførelse i ejerbogen, jf. § 20, stk. 1 i selskabets vedtægter.

### Fuldmagt/brevstemme

Aktionærer har mulighed for at stemme på generalforsamlingen ved afgivelse af fuldmagt til bestyrelsen eller en navn-given tredjemand eller ved at brevstemme.

- Fuldmagt skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest fredag den 15. marts 2013** og kan afgives elektronisk på [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com) eller på [www.vp.dk/gf](http://www.vp.dk/gf), ved brug af NemID eller VP-ID eller ved brug af vedlagte fuldmagtsblanket (som også kan printes fra [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com)), som sendes pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, eller på fax 4358 8867. Husk at underskrive og datere fuldmagtsblanketten.
- Brevstemme skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest onsdag den 20. marts 2013** og kan afgives elektronisk på [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com) eller på [www.vp.dk/gf](http://www.vp.dk/gf), ved brug af NemID eller VP-ID eller ved brug af vedlagte brevstemmeblanket (som også kan printes fra [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com)), som sendes til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, pr. brev eller på fax 4358 8867. Husk at underskrive og datere brevstemmeblanketten.

Fuldmagt/brevstemme kan afgives for aktier, som besiddes på registreringsdatoen (dvs. torsdag den 14. marts 2013) opgjort på baggrund af selskabets ejerbog samt meddelelser om ejerforhold, som selskabet har modtaget, men endnu ikke indført i ejerbogen, jf. § 20, stk. 1 i selskabets vedtægter.

### Aktionæroplysninger

Selskabets aktiekapital udgør 3.051.136.120 kr. fordelt på 673.985.040 kr. A-aktier og 2.377.151.080 kr. B-aktier. Ifølge vedtægternes § 5 giver A-aktierne

ret til 10 stemmer for hvert aktiebeløb på 10 kr. og B-aktierne ret til 1 stemme for hvert aktiebeløb på 10 kr.

Aktionærerne kan forud for generalforsamlingen skriftligt stille spørgsmål til selskabets ledelse om Årsrapporten for 2012, dagsordenens punkter eller selskabets stilling i øvrigt. Spørgsmål skal sendes til Carlsberg A/S, Ny Carlsberg Vej 100, 1799 København V, mrk. "generalforsamling", eller pr. e-mail til [generalforsamling@carlsberg.com](mailto:generalforsamling@carlsberg.com). Besvarelse kan ske ved at gøre spørgsmål og svar tilgængelige på selskabets hjemmeside, [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com). Aktionærerne kan endvidere mundtligt stille spørgsmål til selskabets ledelse og revisor på generalforsamlingen.

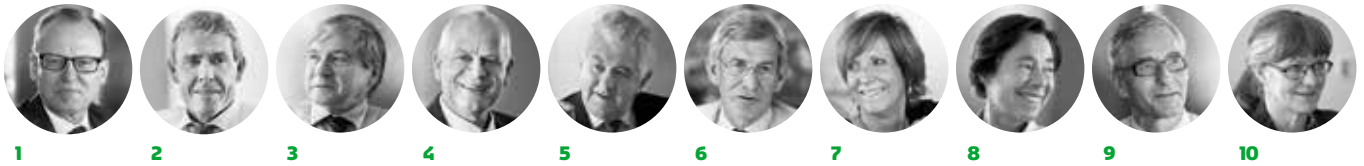
Senest den 27. februar 2013 vil følgende materiale være tilgængeligt på selskabets hjemmeside, [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com):

1. Indkaldelsen
2. De dokumenter, der skal fremlægges på generalforsamlingen
3. Dagsordenen og de fuldstændige forslag herunder bilag til punkt 4b
4. Årsrapporten for 2012
5. Formularer til afgivelse af fuldmagt og brevstemme.

Udbytte, der vedtages på generalforsamlingen, vil blive udbetalt til aktionærerne via Danske Bank A/S til aktionærernes konti i egne depotbanker, hvorigennem de finansielle rettigheder kan udøves.

København, den 27. februar 2013

### Bestyrelsen for Carlsberg A/S



## Beskrivelse af de af bestyrelsen foreslåede kandidater (se punkt 5)

### 1. Flemming Besenbacher

Født 1952. Professor, dr.scient., h.c. mult., FRSC. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2005. Formand for bestyrelsen og for Nomineringsudvalget siden marts 2012. Medlem af Revisionsudvalget og Vederlagsudvalget siden marts 2012. Medlem af Carlsbergfondets bestyrelse (formand fra 1. januar 2012) og af bestyrelsen i ejendomsselskaber med tilknytning til Carlsbergfondet. Formand for bestyrelsen i Carlsberg Laboratorium og medlem af bestyrelsen i Tuborgfondet og MedTech Innovation Center. Flemming Besenbacher var fra 2002 til 2012 leder af Interdisciplinært Nanoscience Center, iNANO, ved Aarhus Universitet og har bred erfaring fra ledelse af store vidensbaserede organisationer samt omfattende kompetencer inden for innovation, forskning, CSR og bæredygtig udvikling. Flemming Besenbacher er Professor Honoris Causa ved 10 internationale universiteter og har modtaget mange internationale anerkendelser, bl.a. den prestigefyldte Friendship Award og The Chinese Government Highest International Scientific and Technological Cooperation Award fra Folkerepublikken Kina.

### 2. Jess Soderberg \*)

Født 1944. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2008 (næstformand siden 2009). Formand for Revisionsudvalget samt medlem af Nomineringsudvalget og Vederlagsudvalget. Tidligere koncerntekniker for A.P. Møller - Mærsk Gruppen (1993-2007) og inden da finansdirektør i samme selskab fra 1981. Medlem af bestyrelsen samt finansudvalget og revisionsudvalget i The Chubb Corporation, rådgiver for Permira og medlem af Danske Banks Advisory Board. Direktør for J.S. Invest ApS og ét datterselskab. Jess Soderberg har via sit mangeårige virke i den øverste ledelse af A.P. Møller - Mærsk erhvervet bred international erfaring og omfattende erfaring inden for Financial Management og regnskabsafslæggelsesprocesser, Performance Management og styring af interessentforhold og investor relations. Han har endvidere stor erfaring fra vækstmarkeder og med identifikation og styring af forretningsrisici.

### 3. Per Christian Øhrgaard

Født 1944. Professor, dr.phil. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 1993. Medlem af Carlsbergfondets bestyrelse og medlem af bestyrelsen i ejendomsselskaber tilknyttet Carlsbergfondet. Per Øhrgaard er formand for Leonhardt & Høier Literary Agency A/S og for Højskolen Østersøen i Åbenrå. Per Øhrgaard er tilknyttet Copenhagen Business School, hvor hans speciale er tysk. Med sin baggrund som forsker og underviser har han særlig kompetence vedrørende analyse af komplekse problemstillinger samt formidling af planer og resultater. Per Øhrgaard har endvidere erfaring fra bestyrelseshverv i andre virksomheder.

### 4. Lars Stemmerik

Født 1956. Professor, dr.scient. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2010. Medlem af Carlsbergfondets bestyrelse og bestyrelsen i Carlsberg Laboratorium. Lars Stemmerik var leder af Institut for Geografi og Geologi ved Københavns Universitet 2007-2012 og har betydelig erfaring med ledelse af vidensbaserede organisationer. Han er medlem af Akademirådet under Akademiet for

de Tekniske Videnskaber. Med denne baggrund har Lars Stemmerik særlig kompetence inden for analyse af komplekse problemstillinger samt formidling af planer og resultater.

### 5. Richard Burrows \*)

Født 1946. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2009. Formand for Vederlagsudvalget og medlem af Revisionsudvalget. Richard Burrows har haft det meste af sin karriere inden for drikkevaresektoren og var fra 2000 til 2005 sideordnet adm. direktør for Pernod Ricard. Richard Burrows er formand for bestyrelsen i British American Tobacco og VoiceSage Ltd. Han er bestyrelsesmedlem i ENRC plc og Rentokil Initial plc. Han er medlem af IMF's European Advisory Council. Richard Burrows har stor erfaring inden for forbrugsmærkevaresektoren og bred international forretnings erfaring som følge af sin karriere i Irish Distillers Group plc og Pernod Ricard. Han har stor erfaring med aktionærforhold og investor relations og bred forståelse for vurdering og begrænsning af forretningsrisici. Richard Burrows har arbejdet meget med udviklingsmarkeder og produktinnovation og har stor erfaring med Financial Management og rapporteringsprocesser.

### 6. Cornelis (Kees) Job van der Graaf \*)

Født 1950. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2009. Medlem af Nomineringsudvalget og Vederlagsudvalget. Indtil maj 2008 var Kees van der Graaf direktør i Unilever med ansvar for Europa. Kees van der Graaf er formand for bestyrelsen i Grandvision BV, MYLAPS BV og Twente Universitet samt medlem af bestyrelsen i ANWB (den hollandske automobilklub), ENPRO Industries og Ben & Jerry's. Fra 2008 til 2011 var Kees van der Graaf executive-in-residence ved IMD, Lausanne, Schweiz. Han er endvidere stifter af FSHD-fonden. Kees van der Graaf har opnået bred international ledelseserfaring som følge af sine mange år på ledende poster i Unilever. Han har stor erfaring fra vækstmarkeder og med ledelse af produktion, logistik, salg og marketing. Han har også arbejdet meget med Performance Management og bæredygtig udvikling.

### 7. Donna Cordner \*)

Født 1956. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2012. Medlem af Revisionsudvalget fra 1. januar 2013. Siden 2004 eksternt bestyrelsesmedlem i Millicom International Cellular SA, hvor hun p.t. er medlem af revisionsudvalget og CSR-udvalget. Donna Cordner er også medlem af Advisory Board i Vosges Haut Chocolat. Donna Cordner var tidligere adm. direktør og Global Head of Telecommunications and Media Structured Finance hos Citigroup og har desuden haft ledende stillinger hos Société Générale og ABN Amro Bank NV i USA og Europa. Donna Cordner har været CEO hos HOFKAM Limited, som er det største landdistriktsbaserede mikrofinansieringsselskab i Uganda. Donna Cordner har haft en række ledende stillinger hos Tele2 AB, bl.a. Executive Vice President for Corporate Finance & Treasury samt CEO for Tele2 Russia. Donna Cordner har omfattende international ledelseserfaring, herunder fra vækstmarkeder, og stor erfaring med økonomistyring og regnskabsafslæggelsesprocesser, styring af interessentforhold og investor relations samt med vurdering og begrænsning af forretningsrisici. Hun har også arbejdet meget med Performance Management, CSR og bæredygtig udvikling.

### 8. Elisabeth Fleuriot \*)

Født 1956. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2012. Medlem af Vederlagsudvalget fra 1. januar 2013. Senior Vice President Emerging Markets og Vice President, Kellogg Company indtil 2012. Elisabeth Fleuriot har opnået bred international erfaring inden for salg af forbrugsmærkevarer og betydelig ledelseserfaring som følge af en række ledende poster i Kellogg Company (siden 2001) og før det i Yoplait (Sodiaal Group) og Danone Group. Elisabeth Fleuriot har omfattende erfaring med salgs- og marketingledelse, produktinnovation og strategiplanlægning og stor erfaring med såvel vækstmarkeder som udviklede markeder. Hun har endvidere arbejdet meget med forretningsudvikling, opkøb af virksomheder og indgåelse af partnerskaber og har en omfattende forståelse af vurdering og begrænsning af forretningsrisici.

### 9. Søren-Peter Fuchs Olesen

Født 1955. Professor, dr.med. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2012. Medlem af Carlsbergfondets bestyrelse og bestyrelsen for Carlsberg Laboratorium. Direktør for Dansk Grundforskningsfonds Center for Hjertearytmi ved Københavns Universitet og Rigshospitalet siden 2005. Søren-Peter Fuchs Olesen har været involveret i etablering og udvikling af flere farma- og device-selskaber som medgrundlægger, adm. direktør, videnskabelig direktør og bestyrelsesmedlem. Han har stor erfaring med ledelse af vidensstunge organisationer, udvikling af grundforskning til nye produkter samt innovation og planlægning. Han er formand for bedømmelsesudvalget for gæsteforskere i Danmarks Nationalbank og Nordea-fonden. Søren-Peter Fuchs Olesen har endvidere arbejdet meget med finansiering og investor relations og har bred erfaring med CSR.

### 10. Nina Smith

Født 1955. Professor, cand.oecon., School of Economics and Management, Aarhus Universitet. Medlem af bestyrelsen i Nykredit Fonden, Nykredit Realkredit A/S, Nykredit Holding og næstformand for bestyrelsen samt medlem af revisionsudvalget og nomineringsudvalget i Foreningen Nykredit. Medlem af bestyrelsen i Villum Fonden og formand for KORA, Det Nationale Institut for Kommuner og Regioners Analyse og Forskning. Nina Smith har siddet i bestyrelsen for eller været formand for bestyrelsen i en række private virksomheder, herunder NIRAS Group, PFA Pension, Nykredit Bank, Realkredit Danmark og UNI-C. Hun har været formand for bestyrelsen i De Frie Forskningsråd og en række danske forskningsinstitutter og organisationer. Hun er medlem af Det Økonomiske Råd, som hun var formand for fra 1995 til 1998. Ud over sin erfaring som professionelt bestyrelsesmedlem i private og offentlige virksomheder har Nina Smith stor erfaring med analyse af økonomiske og organisatoriske forhold samt omfattende erfaring med ledelse af store vidensstunge organisationer.

\*) Anses som uafhængige bestyrelsesmedlemmer, jf. "Anbefalinger for god selskabsledelse" af 16. august 2011 fra Komitéen for god Selskabsledelse.