

CARLSBERG A/S

GENERALFORSAMLINGS PROTOKOLLAT

Den 13. marts 2019, kl. 17.00, afholdt selskabet ordinær generalforsamling på Glyptoteket, Dantes Plads 7, 1556 København V, med følgende

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 udbyttes størrelse
Bestyrelsen foreslår et udbytte på 18,00 kr. pr. aktie.

4.

Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2019

Bestyrelsen foreslår, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer fastsættes uændret i forhold til 2018, det vil sige:

- Menige bestyrelsesmedlemmer modtager et grundhonorar på 412.000 kr.
- Bestyrelsesformanden modtager et honorar på 4,5 gange grundhonoraret og vederlægges ikke yderligere for eventuelt udvalgsarbejde.
- Næstformanden modtager halvanden gange grundhonoraret.
- Formanden for henholdsvis Vederlagsudvalget og Nomineringsudvalget modtager et honorar på 50% af grundhonoraret.
- Formanden for Revisionsudvalget modtager et honorar på 113% af grundhonoraret.
- Øvrige medlemmer af et bestyrelsesudvalg modtager udover grundhonoraret et årligt honorar pr. udvalg på 38% af grundhonoraret.

5.

Valg af medlemmer til bestyrelsen

I henhold til vedtægternes § 27, stk. 3, vælges den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen for et år ad gangen. Bestyrelsen foreslår genvalg af: Flemming Besenbacher, Carl Bache, Magdi Batato, Richard Burrows, Søren-Peter Fuchs Olesen, og Lars Stemmerik.

Herudover foreslår bestyrelsen valg af Domitille Doat-Le Bigot, Lilian Fossum Biner, Lars Fruergaard Jørgensen og Majken Schultz som nye medlemmer af bestyrelsen, idet Lars Rebien Sørensen, Donna Cordner og Nina Smith ikke modtager genvalg.

Bestyrelsen har ved indstillingen lagt vægt på de enkelte kandidaters særlige kompetencer og erfaringer under hensyntagen til den af bestyrelsen vedtagne kompetencebeskrivelse for bestyrelsesmedlemmer i Carlsberg A/S. Kompetencebeskrivelsen er tilgængelig på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com.

6.

Valg af revisor

I overensstemmelse med Revisionsudvalgets indstilling foreslår bestyrelsen genvalg af PricewaterhouseCoopers, Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, (CVR-nr. 3377 1231).

Revisionsudvalget er ikke blevet påvirket af tredjeparter og har ikke været underlagt nogen aftale med en tredjepart, som begrænser generalforsamlingens valg til visse revisorer eller revisionsfirmaer.

---o-O-o---

De på generalforsamlingen fremmødte aktionærer og de forud for generalforsamlingen modtagne fuldmagter repræsenterede på generalforsamlingen i alt 793.354.194 stemmer (svarende til 87,10 % af stemmerne i selskabet efter fradrag for selskabets stemmer på egne aktier) og selskabskapital på i alt 1.980.772.200 kr. (svarende til 65,10 % af selskabskapitalen efter fradrag af selskabets egne aktier). Til stede på generalforsamlingen var 497 personer, heraf 302 aktionærer med stemmeret.

----o-O-o---

Bestyrelsesformanden bød velkommen og meddelte under henvisning til vedtægternes § 23, at bestyrelsen havde valgt advokat Anders Lavesen til generalforsamlingens dirigent.

Dirigenten konstaterede herefter under henvisning til selskabslovens § 94, stk. 2, jf. § 95, samt vedtægternes § 14, stk. 2, og § 15, stk. 1, at generalforsamlingen var lovligt indkaldt og beslutningsdygtig. Indkaldelse til generalforsamlingen med dagsorden var annonceret på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com, den 8. februar 2019, dvs. med minimum 3 ugers varsel. Endvidere har indkaldelsen, årsrapporten, oplysninger om det samlede antal aktier og stemmer på datoen for indkaldelsen og formularer til anvendelse ved afgivelse af fuldmagt og brevstemme i overensstemmelse med selskabslovens § 99 og vedtægternes § 19 været tilgængelige på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com, de seneste 3 uger forud for generalforsamlingen. Herudover har selskabet den 8. januar 2019, dvs. med minimum 8 ugers varsel, offentliggjort datoen for afholdelse af generalforsamlingen samt fristen

for fremsættelse af forslag til dagsordenen på selskabets hjemmeside, jf. selskabslovens § 90, stk. 3.

Dirigenten konstaterede herefter, at dagsordenen var i overensstemmelse med vedtægternes § 24, stk. 2.

Dirigenten konstaterede endvidere, at der ikke var indsigelser fra de fremmødte imod generalforsamlingens lovlige indvarsling.

Dirigenten redegjorde for dagsordenens indhold, oplyste, at alle forslag kan vedtages med simpelt stemmeflertal, og meddelte herefter, at punkt 1)-3) som sædvanlig ville blive behandlet under ét.

Ad 1)-3)

Dirigenten gav herefter ordet til **bestyrelsesformanden**, som aflagde sin beretning, herunder redegjorde for selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse og for bestyrelsens forslag om udbetaling af udbytte på 18,00 kr. pr. aktie.

Ordet blev herefter givet til **koncernchefen**, som foretog en gennemgang af regnskabet og den supplerende beretning og indstillede regnskabet til generalforsamlingens godkendelse.

Dirigenten oplyste, at den af direktionen, bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor underskrevne årsrapport var forelagt ham, og oplæste revisionspåtegningens konklusion.

Dirigenten ledede herefter behandlingen af dagsordenens punkt 1)-3).

Claus Wiinblad, ATP, startede med at takke for de udmærkede beretninger for 2018, som var et godt år med volumenvækst hjulpet af den gode sommer. Herudover ses en god EBIT-margin, indfrielse af de strategiske prioriteter og implementering af besparelsesprogrammet Funding- the Journey, som leverede 3 mia. kroner, hvilket var over målsætningen. Herudover noterede ATP sig vækst i "Craft & Speciality" og i de alkoholfrie produkter samt vækst i Asien. Herefter bemærkede ATP, at Carlsberg har haft et fladt EBITDA gennem 10 år, så trods de flotte resultater er der stadig et stykke vej hen mod at vise langsigtet stabil indtjeningsvækst. ATP bemærkede derefter den positive udvikling i Carlsbergs pengestrøm, som nu er blandt de bedste i branchen og har bidraget til nedbringelse af gælden, hvilket igen har tilladt aktietilbagekøb og øget dividende til stor glæde for ATP. ATP roste endvidere Carlsbergs arbejde med bæredygtighed, den fyldige "sustainability report" og de klare målsætninger i bæredygtighedsprogrammet "Together Towards Zero" samt udviklingen af ny emballage, f.eks. "snap pack". Slutteligt bemærkede ATP i forhold til Carlsbergs vederlagspolitik at, uagtet at direktionen gør et flot stykke arbejde, så er den samlede lønramme for høj, og den variable del udgør for stor en del. Dette var ATP's holdning, da ATP stemte imod vederlagspolitikken i 2013, og den gælder stadig. ATP mener endvidere, at bonuskriterierne kunne ligge på et højere niveau og satte derfor pris på

formandens bemærkning om bestyrelsens hensigt om fremadrettet at forblive ambitiøs i fastsættelsen af bonuskriterierne. ATP mener, at der sker en lønglidning op ad blandt virksomheder, og her bidager Carlsberg til et for højt niveau.

Bestyrelsesformanden takkede for ATP's ros og kommentarer og nævnte, at bestyrelsen sætter pris på den løbende konstruktive dialog med aktionærer som ATP. Formanden bemærkede herefter, at bestyrelsen har haft fokus på at holde ledelsen op på Carlsberg's turnaround med de hidtidige bonuskriterier og bekræftede, at det overordnede ønske om vækst fremadrettet vil præge bestyrelsens fastsættelse af ambitiøse bonuskriterier. Bestyrelsesformanden påpegede også at der skal tages højde for effekten af frasalg og valuta samt at mens EBITDA har været konstant var den organiske EBITDA vokset siden 2015.

Anders Schelde, MP (Pensionskassen Magistre & Psykologer), takkede for beretningerne og nævnte, at MP er enig i det strategisk indhold af "Funding the Journey" og "Sail22", samt at MP er tilfreds med Carlsbergs høje afkast og ansvarlighedsdimension, herunder de ambitiøse mål for reduktion af vandforbrug og Co2-udledning, og Carlsbergs grundige og ærlige bæredygtighedsrapport. MP ser to områder med mulighed for forbedring, nemlig mangfoldighed især for så vidt angår køn. I bryggeribranchen ses ikke tradition for mange kvinder, og Carlsberg har alene en enkelt kvinde i direktionen¹, hvor den internationale mangfoldighed til gengæld trives, hvilke er positivt. Dernæst bemærkede MP, at det er godt, at Carlsberg gør sig gældende som international koncern, og at dette stiller særlige krav til topchefen. MP anerkender, at den rette topchef skal modtage en høj løn, men minder samtidig om at holde en særlig balance i forhold til samfund og internt i organisationen, og af den grund stemte MP imod Carlsbergs vederlagspolitik i 2017.

Bestyrelsesformanden takkede MP for kommentarerne og gjorde bemærkninger om Carlsbergs bæredygtigheds mål samt om vigtigheden af diversitet. I forhold til løn redegjorde formanden for, at Carlsberg som international virksomhed skeler til niveauet i andre europæiske virksomheder. Han bemærkede, at direktionens løn i 2018 er tæt forbundet med de ekstraordinært gode resultater, og at man ikke forventer at se stigninger i næste års rapport, selvom resultaterne fortsætter med at være lige så stærke, som de har været de seneste år. Endvidere gjorde han opmærksom på, at bæredygtighed fremover vil indgå i ledelsens løn-KPI'er.

Michael Bak, Dansk Aktionærforening, takkede formanden og den administrerende direktør for gode beretninger og medarbejderne for en god indsats gennem året og bemærkede, at det er positivt, at lønsomheden er tilbage. Endvidere gav Dansk Aktionærforening ros til årsrapporten, og til det forhold, at generalforsamlingen afholdes på dansk. Dansk Aktionærforening stillede herefter spørgsmål til Carlsbergs "Speak Up"-ordning, hvor ansatte og andre kan rejse evt. uregelmæssigheder, samt til hvordan goodwill er opgjort for hhv. Rusland og Storbritannien set i lyset af den politiske uro. Endelig ønskede Dansk Aktionærforening at vide, om bestyrelsen vil overveje at

¹ Redaktionel note: Det bemærkes fra selskabets side, at der pt. ikke sidder nogen kvinder i direktionen, men derimod er der et kvindeligt medlem af Carlsbergs Executive Committee.

oplyse forholdet mellem direktørens løn og medarbejderes løn, og om man har planer om at strukturere lønpakken anderledes fremadrettet.

Koncernchefen takkede for indlægget og nævnte i forhold til "Speak Up"-ordningen, at der i 2018 blev rejst 95 sager via denne mod 53 sager i 2017, samt at fremgangen blandt andet skyldes de mange initiativer, som Carlsberg har iværksat for at skabe øget opmærksomhed omkring "Speak Up"-ordningen. I relation til værdiansættelsen af goodwill i Rusland og Storbritannien redegjorde koncernchefen for hvordan denne foretages og konkluderede, at Carlsberg ved udgangen af 2018 har en betydelig overdækning i nedskrivningstesten.

Bestyrelsesformanden takkede ligeledes Dansk Aktionærforening for de rosende ord og medgav, at det er vanskeligt at finde den rigtige formel for aflønning. Løn niveauet svinger meget fra land til land og region til region, og det er således vanskeligt at lave en relevant sammenligning. Den nuværende vederlagspolitik går tilbage til 2013, og Cees 't Harts kontrakt blev således forhandlet på samme vilkår som den tidligere ledelses. Bestyrelsen forventer at se på oplysninger om direktørens løn i forhold til medarbejderløen.

Frank Aaen, Kritiske Aktionærer, anførte, at høj løn skaber spændinger, og tilkendegav sine beregninger på lønninger til topchefer set i forhold til lønninger til bryggerimedarbejdere. Han gentog spørgsmålet, om bestyrelsen vil overveje at oplyse om forholdet mellem direktørens løn og medarbejderløen, og bad endvidere bestyrelsen om at tilkendegive sin holdning til, at høje direktørlønninger skaber ulighed i samfundet.

Bestyrelsesformanden indledte sit svar til Kritiske Aktionærer med at korrigere en fejlagtig beskrivelse af Cees 't Harts løn og lønstigning, og understregede også, at bestyrelsen lytter til konstruktive input fra aktionærer. Formanden gentog herefter sit svar på spørgsmålet om oplysning af forholdet mellem direktør- og medarbejderløen og mindede samtidig om, at den primære årsag til, at koncerndirektørens løn er højere i år, er de fortræffelige resultater, der er opnået. Formanden bemærkede også, at ulighed i samfundet er en politisk diskussion og afstod dermed fra yderligere kommentarer. Bestyrelsens opgave ved ansættelse af selskabets direktør har været at finde en dygtig person, der kunne lave den nødvendige turnaround af Carlsberg.

Erik Ambt Steenstrup, aktionær, redegjorde for sin tilknytning til Carlsberg og roste koncerndirektøren for at aktivere Carlsbergs arv og historie. Han fremførte herefter et forslag om at genindføre "Hof" på etiketten af Carlsberg-øl i Danmark og opmuntrede til en uformel meningstilkendegivelse fra salen, som kvitterede med applaus og udbredt støtte til forslaget.

Koncerndirektøren og bestyrelsesformanden takkede hr. Steenstrup for det muntre indlæg.

Frank Aaen, Kritiske Aktionærer, spurgte nu, om bestyrelsen vil overveje at rapportere, hvor meget skat, der betales.

Finansdirektøren svarede Kritiske Aktionærer, at Carlsberg naturligvis betaler selskabsskat i alle lande, hvor Carlsberg oppebærer et overskud og overholder lovgivningen i de markeder hvor Carlsberg opererer.

Bjørn Hansen, aktionær, takkede Carlsberg for at bidrage positivt til samfundet gennem generationer og stillede spørgsmål til veksling af rubler og kurskontrakter, til hvilken del af Carlsbergs finansielle rapportering, der foregår på dansk, hvorvidt der bør indføres en øvre grænse for direktørlønninger, hvorvidt Carlsberg ejer vandboringer, og hvad Carlsberg betaler for vand. Han bemærkede endvidere, at han havde oplevet problemer med strakshandel af bl.a. Carlsberg-aktier i bankerne.

Bestyrelsesformanden svarede Bjørn Hansen, at Carlsberg forsøger at købe råvarer lokalt, og at kurssikringskontrakter for rubler sædvanligvis dårligt kan betale sig. For så vidt angår rapportering blev det besluttet på generalforsamlingen i 2014 at udgive årsrapporten udelukkende på engelsk, og i 2017 blev det besluttet at udsende fondsårsmeddelelser udelukkende på engelsk. I relation til lønpolitik er der ikke planer om at ændre vederlagspolitikken fra 2013. Hvad angår Bjørn Hansens spørgsmål om vand redegjorde formanden for, at Carlsberg har ambitiøse mål for at reducere vandforbruget, og nævnte, at Carlsbergs bæredygtighedsdirektør står til rådighed med svar på detaljerede spørgsmål i den retning. Slutteligt opfordrede formanden Bjørn Hansen til at kontakte sin bank ved problemer med strakshandler.

Nicole Anderson, Aktionærforeningen Best Women, anførte, at foreningen glæder sig over, at der i dag vælges tre kvinder til Carlsbergs bestyrelse, men at kvinder i ledelsen ikke bare skal ses på bestyrelsesniveau, men også i virksomhedens øvrige ledelseslag, og her kan Carlsberg gøre det bedre, idet kun et af direktionens syv medlemmer er kvinde². Foreningen vil derfor gerne vide, hvorfor Carlsberg ikke har en politik for flere kvinder i ledelsen, og hvad der gøres for at fremme flere kvinder i ledelsen. Endvidere erklærede Nicole Anderson sig enig i bemærkningerne om høj løn og fokus på løngabet mellem koncernchef og medarbejdere, men også mellem mænd og kvinder.

Bestyrelsesformanden svarede, at mangfoldighed også med hensyn til køn er et særdeles vigtigt emne, og her kan Carlsberg forbedre sig. Målet er 40% af det underrepræsenterede køn i bestyrelsen. Carlsberg ligger nu på 30% og er dermed ikke helt i mål. Carlsberg arbejder på en politik om mangfoldighed, og der er endvidere igangsat undersøgelser for at sikre, at der ikke er ulighed i forhold til løn. For at sikre flere kvinder i ledelseslagene har Carlsberg et krav om, at 1/3 del af de optagne på Carlsbergs interne lederuddannelser skal være kvinder.

Dirigenten kunne herefter konstatere,

² Redaktionel note: Det bemærkes fra selskabets side, at der pt. ikke sidder nogen kvinder i direktionen, men derimod er der et kvindeligt medlem af Carlsbergs Executive Committee.

- at beretningen for 2018 blev taget til efterretning,
- at årsrapporten for 2018 blev godkendt, uden at skriftlig afstemning blev gennemført,
- at det i årsrapporten for 2018 indeholdte forslag til fordeling af årets overskud blev vedtaget, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, og
- at der var meddelt decharge til bestyrelse og direktion for 2018, uden at skriftlig afstemning blev gennemført.

Ad 4) Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2019

Dirigenten gennemgik forslaget om bestyrelsens vederlag for 2019.

Dirigenten konstaterede herefter, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, at forslaget var vedtaget.

Ad 5) Valg af medlemmer til bestyrelsen

Dirigenten gik derefter over til dagsordenens **punkt 5)** og oplyste følgende:

- at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for ét år ad gangen i henhold til vedtægternes § 27, stk. 3,
- at bestyrelsen foreslår genvalg af: Flemming Besenbacher, Carl Bache, Magdi Batato, Richard Burrows, Søren-Peter Fuchs Olesen, og Lars Stemmerik,
- at bestyrelsen foreslår valg af Domitille Doat-Le Bigot, Lilian Fossum Biner, Lars Fruergaard Jørgensen og Majken Schultz som nye medlemmer af bestyrelsen, idet Lars Rebien Sørensen, Donna Cordner og Nina Smith ikke modtog genvalg, og
- at bestyrelsen ved indstillingen har lagt vægt på de enkelte kandidaters særlige kompetencer og erfaringer under hensyntagen til den af bestyrelsen vedtagne kompetencebeskrivelse for bestyrelsesmedlemmer i Carlsberg A/S.

Herudover oplyste **dirigenten**, at indkaldelsen til generalforsamlingen i henhold til selskabslovens § 120, stk. 3, indeholdt et link til selskabets hjemmeside med oplysninger om de opstillede personers ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder forud for de opstillede personers valg til bestyrelsen på generalforsamlingen. Kandidaterne var alle til stede på generalforsamlingen.

Dirigenten spurgte, om der var andre forslag til valg til bestyrelsen, hvilket ikke var tilfældet, hvorefter han konstaterede, at Flemming Besenbacher, Carl Bache, Magdi

Batato, Richard Burrows, Søren-Peter Fuchs Olesen, Lars Stemmerik, Domitille Doat-Le Bigot, Lilian Fossum Biner, Lars Fruergaard Jørgensen og Majken Schultz var valgt.

Ad 6) Valg af revisor

Dirigenten gik herefter over til dagsordenens **punkt 6)** og oplyste, at der ifølge vedtægternes § 33 skal vælges en statsautoriseret revisor til at revidere selskabets årsrapport for 2019, og informerede om, at bestyrelsen foreslog genvalg af PwC som selskabets revisor i overensstemmelse med Revisionsudvalgets indstilling.

Dirigenten spurgte, om der var andre forslag, og konstaterede, da dette ikke var tilfældet, at PricewaterhouseCoopers, Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (CVR. nr. 3377 1231), var genvalgt som selskabets revisor.

Dirigenten konstaterede herefter, at dagsordenen var udtømt og generalforsamlingen hævet.

Som dirigent:

Anders Lavesen