

# Corporate governance

Carlsberg søger at udvikle og vedligeholde gode relationer til sine interessentgrupper, idet sådanne relationer vurderes at have væsentlig og positiv betydning for selskabets udvikling.

Carlsbergs bestyrelse og direktion søger til stadighed at sikre, at gruppens ledelsesstruktur og kontrolsystemer er hensigtsmæssige og fungerer tilfredsstillende. En række interne procedurer er udviklet og vedligeholdes løbende. Disses formål er at sikre en aktiv, sikker og lønsom styring af virksomheden.

Carlsbergs corporate governance er – med enkelte undtagelser – i overensstemmelse med anbefalingerne fra OMX Den Nordiske Børs København A/S om god selskabsledelse. I slutningen af nærværende afsnit er redegjort for undtagelserne.

Grundlaget for gruppens corporate governance er blandt andet aktieselskabsloven, årsregnskabsloven, IFRS, værdipapirhandelsloven, OMX Den Nordiske Børs København A/S's regler og anbefalinger for udstedere, selskabets vedtægter, dets værdier samt god praksis for virksomheder af samme størrelsesorden og med samme globale rækkevidde som Carlsberg.

## Aktionærerne og Carlsberg

Carlsberg søger at sikre information til og mulighed for dialog med selskabets aktionærer. Det sker gennem jævnlig offentliggørelse af nyheder, kvartalsrapporter og årsrapporter samt på generalforsamlingen. Selskabets hjemmeside opdateres løbende med offentliggjort information. Desuden arrangeres jævnligt telekonferencer og møder med professionelle investorer.

Bestyrelsen vurderer regelmæssigt, om selskabets kapitalstruktur er i overensstemmelse med virksomhedens og aktionærenes interesser. Det overordnede mål er at sikre en kapitalstruktur, som understøtter en langsigtet, lønsom vækst. Kapitalstrukturen er et led i gruppens strategi.

Selskabets vedtægter indeholder ingen grænser for ejerskab eller stemmeret. Hvis der fremsættes et tilbud om overtagelse af selskabets aktier, vil bestyrelsen forholde sig hertil i overensstemmelse med lovgivningen og under hensyn til Carlsbergfondets fundats.

Carlsbergs aktiekapital har i mange år været opdelt i to klasser. Aktierne har samme pålydende værdi (20 kr.), men hvor en A-aktie har 20 stemmer, har en B-aktie 2 stemmer, men ret til forlods udbytte. Begge aktieklasser er noteret på OMX Den Nordiske Børs København A/S, og investorer kan således vælge, hvilken klasse de ønsker at investere i. Bestyrelsen vurderer, at opdelingen i A- og B-aktier, i forening med Carlsbergfondets stilling som majoritetsaktionær, har været og fortsat vil være fordelagtig for alle selskabets aktionærer, idet strukturen muliggør og understøtter en langsigtet udvikling af virksomheden.

## Generalforsamlingen

Generalforsamlingen er selskabets øverste myndighed. Bestyrelsen lægger vægt på, at aktionærerne får en detaljeret orientering om og et fyldestgørende grundlag for de beslutninger, der tages på generalforsamlingen.

Indkaldelse til generalforsamling sker mindst otte dage forud for afholdelsen, således at aktionærene har mulighed for at forberede sig. Alle aktionærer har ret til at deltage i og stemme personligt eller ved fuldmagt ved generalforsamlingen, jf. vedtægterne, ligesom der er mulighed for at fremsætte forslag til behandling. Aktionærer kan give fuldmagt til bestyrelsen eller andre for hvert enkelt punkt på dagsordenen.

### Interesserterne og selskabet

Carlsberg søger at udvikle og vedligeholde gode relationer til sine interessentgrupper, idet sådanne relationer vurderes at have væsentlig og positiv betydning for selskabets udvikling.

Selskabet har med dette udgangspunkt formuleret politikker for forskellige nøgle-områder som kommunikation, personale, miljøforhold og ansvarlighed over for kunder og samfundet som helhed. Det er en del af bestyrelsens arbejde at sikre såvel efterlevelse som jævnlig tilpasning af politikkerne i overensstemmelse med udviklingen i og omkring selskabet. Kommunikationspolitikken og relaterede procedurer skal sikre, at oplysninger af betydning for blandt andet investorer, medarbejdere og myndigheder tilgår disse og offentliggøres i overensstemmelse med regler og aftaler.

Kommunikationen med investorer og aktieanalytikere varetages af selskabets direktion, støttet af Investor Relationsafdelingen. Dialogen omfatter et bredt program af aktiviteter i Danmark og internationalt og finder sted under hensyn til Fondsbørsens regler. Al investorinformation offentliggøres samtidig på dansk og engelsk og distribueres endvidere blandt andet direkte til aktionærer, der har ønsket det, straks efter offentliggørelsen.

### Bestyrelsens sammensætning

Generalforsamlingen vælger bestyrelsen, som består af otte generalforsamlingsvalgte medlemmer samt fire medlemmer valgt af medarbejderne i henhold til aktieselskabslovens bestemmelser herom.

De medarbejdervalgte medlemmer har samme rettigheder og pligter som de generalforsamlingsvalgte medlemmer og vælges for en periode på fire år. Det seneste valg blandt medarbejderne fandt sted i 2006.

Bestyrelsen har således i alt 12 medlemmer. Bestyrelsen finder antallet af medlemmer hensigtsmæssigt.

Fem af de generalforsamlingsvalgte medlemmer har tilknytning til Carlsbergfondet, selskabets hovedaktionær, og har en universitetsbaggrund, mens tre medlemmer har en erhvervs-mæssig baggrund. Denne sammensætning sikrer en hensigtsmæssig bredde i medlemmernes tilgang til opgaverne, og bestyrelsen vurderer, at den er medvirkende til at sikre kvalificerede overvejelser og beslutninger.

Bestyrelsesmedlemmerne vælges individuelt. Ved hvert års ordinære generalforsamling afgår den halvdel af de generalforsamlingsvalgte medlemmer, der har fungeret længst. Genvalg kan finde sted. Medlemmerne skal fratæde ved den første generalforsamling, efter at de er fyldt 70 år.

Ved indstilling til valg på generalforsamlingen udsender bestyrelsen forinden en beskrivelse af de enkelte kandidaters baggrund, relevante kompetencer samt eventuelle andre ledeshverv eller krævende tillidsposter, og bestyrelsen begrundet indstillingen i forhold til de kriterier, som bestyrelsen har fastlagt for rekrutteringen.

En beskrivelse af bestyrelsens sammensætning og de enkelte medlemmers særlige kompetencer i relation til arbejdet i bestyrelsen findes i årsrapportens afsnit om bestyrelsens medlemmer.

### Bestyrelsens arbejde

Bestyrelsen i moderselskabet Carlsberg A/S og bestyrelserne i gruppens andre selskaber påser, at direktionerne overholder de af bestyrelserne besluttede målsætninger, strategier og forretningsgange. Orientering fra direktionen i de respektive selskaber sker systematisk såvel ved møder som ved skriftlig og mundtlig rapportering. Denne rapportering omfatter blandt andet udviklingen i omverdenen, forretningens udvikling, selskabets lønsomhed og den økonomiske stilling.

Bestyrelsen for Carlsberg A/S mødes efter en fastlagt mødeplan mindst seks

gange om året. Der holdes normalt et årligt strategimøde, hvor selskabets vision, mål og strategi drøftes. I perioden mellem de ordinære bestyrelsesmøder modtager bestyrelsen løbende skriftlig orientering om virksomhedens drift og stilling, og der indkaldes til ekstraordinære møder, såfremt forholdene

tilsiger det. I 2007 holdt bestyrelsen ti møder. Bestyrelsen træffer blandt andet beslutninger om akquisitioner, større investeringer og frasalg, kapitalgrundlagets størrelse og sammensætning, langsigtede forpligtelser, væsentlige politikker, kontrol- og revisionsforhold samt betydende driftsforhold.

Bestyrelsens forretningsorden fastlægger procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen og for disse parters kommunikation i øvrigt. Forretningsordenen gennemgås og vurderes årligt af bestyrelsen og tilpasses løbende selskabets situation.

Bestyrelsens formand og næstformand udgør formandskabet, der sammen med selskabets direktion blandt andet tilrettelægger bestyrelsens møder. Formandens og – i dennes fravær – næstformandens særlige opgaver er fastlagt i forretningsordenen.

Bestyrelsens formand forestår årligt en struktureret evaluering af bestyrelsens arbejde, resultater og sammensætning. Endvidere omfatter evalueringen samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen samt direktionens arbejde, resultater og sammensætning.

Bestyrelsen vurderer jævnligt og mindst en gang om året, om der er anledning til at ajourføre eller styrke medlemmernes kompetence i forhold til opgaverne.

Bestyrelsen kan nedsætte udvalg i relation til særlige opgaver, men har ikke hidtil fundet anledning til at etablere faste udvalg eller komiteer. Ingen af bestyrelsens medlemmer deltager i den daglige ledelse af gruppen.

### Direktionen

Bestyrelsen ansætter den administrerende direktør og andre direktionsmedlemmer, der indgår i den samlede direktion. Under ledelse af den administrerende direktør har direktionen ansvaret for tilrettelæggelse og gennemførelse af de strategiske planer.

Direktionens medlemmer er ikke medlemmer af bestyrelsen, men deltager i bestyrelsesmøderne.

### Vederlag til ledelsen

For at tiltrække og fastholde ledelsesmæssig kompetence er direktionsmedlemmers og ledende medarbejders aflønning fastlagt under hensyntagen til

## Carlsbergfondet

Carlsbergfondets (Fondet) ejerskab i Carlsberg A/S er langsigtet og har strategisk karakter. Fondet er således en aktiv, krævende, men også støttende aktionær. Fondet bakker op om Carlsbergs ledelses bestræbelser for at skabe værdi for aktionærerne og andre interessenter ved at fremme virksomhedens vækst og styrke dens lønsomhed.

I 2007 opnåede Fondet godkendelse til en ændring af sin fundats. Den ændring medfører, at Fondet fremover skal være ejer af mindst 51% af stemmerne og mere end 25% af aktiekapitalen i modsætning til tidligere, hvor Fondet til enhver tid skulle være ejer af mindst 51% af aktiekapitalen i Carlsberg A/S. Fundatsændringen åbner mulighed for, at Carlsberg kan styrke sit kapitalberedskab og derved være i stand til at udnytte de værdiskabende muligheder, der måtte opstå som følge af den fremadskridende konsolidering i den globale ølindustri.

Ved udgangen af 2007 var Fondets andel 51%. S sammensætningen af A- og B-aktier i Fondets besiddelse medfører, at dette på nævnte tidspunkt havde 82% af stemmerne. Fondets direktion udgør en væsentlig del af bestyrelsen i Carlsberg A/S, og Fondets direktionsformand er formand for selskabets bestyrelse.

Fondets fundats og statutter giver det visse forpligtelser og rettigheder i relation til Carlsberg A/S. Således modtager Carlsberg Laboratorium – en afdeling af Fondet og en selvstændig enhed i Carlsberg Forskningscenter – tilskud fra Fondet, mens selskabet skal afholde udgifterne til driften. Endvidere påhviler det selskabet at bevare visse historiske ejendomme på bryggeriets areal i Valby i København.



Se også [www.carlsbergfondet.dk](http://www.carlsbergfondet.dk).

arbejdsopgaver, værdiskabelse og vilkår i sammenlignelige virksomheder. I aflønningen indgår incitamentsprogrammer, som skal medvirke til at sikre interesse-sammenfald mellem selskabets ledelse og aktionærerne, idet ordningerne tilgodeser såvel kort- som langsigtede mål.

Vederlag til direktionen omfatter fast løn, bil, kontant bonus samt aktiebaseret vederlæggelse. Direktionen tegner selv pensionsordninger, der i henhold til aftale med bestyrelsen skal udgøre et vist minimumsbeløb. Bestyrelsen i Carlsberg A/S deltager ikke i selskabets incitamentsprogrammer.

Hverken direktionen eller bestyrelsen modtager bonus ved gennemførelse af overtagelsestilbud. Direktionens opsigelsesvarsel ændres ved gennemførelse af overtagelsestilbud.

Vederlag til direktionen og bestyrelsen er omtalt i en note til regnskabet. Retningslinier for direktionens og bestyrelsens aflønning fremlægges til godkendelse på den ordinære generalforsamling – første gang på generalforsamlingen for 2007.

Et aktieoptionsprogram for koncern-direktionen og en række ledende medarbejdere i gruppen har været i kraft siden 2001. Programmet giver de omfattede personer ret til at købe B-aktier i Carlsberg A/S efter tre år og indtil otte år efter tildeling. Udnyttelseskursen fastsættes som markedskursen i de første fem dage efter offentliggørelsen af årsregnskabsmeddelelsen.

Årets tildeling af retter, udestående retter ved årets udgang og værdien heraf oplyses i en note til regnskabet.

Optionsprogrammet er suppleret med præstationsafhængige bonusordninger, som omfatter en del af gruppens funktionærer.

## Risikostyring

Bestyrelsen vurderer de samlede risikoforhold og de enkelte risikofaktorer, som er forbundet med gruppens aktiviteter, jf. årsrapportens afsnit herom. Vurderingen foretages efter behov og mindst en gang om året.

Bestyrelsen vedtager retningslinier for de centrale risikoområder, følger udviklingen og sikrer tilstedeværelse af planer for styringen af de enkelte risikofaktorer, herunder forretningsmæssige og finan-

sielle risici, forsikrings- og miljøforhold samt efterlevelse af konkurrencelovgivning.

## Revision

Til varetagelse af aktionærernes og offentlighedens interesser vælges på den årlige ordinære generalforsamling en uafhængig revision efter bestyrelsens indstilling. Forud herfor foretager bestyrelsen en kritisk vurdering af revisors kompetence, uafhængighed mv.

Revisionen aflægger skriftlig rapport til den samlede bestyrelse mindst to gange om året og derudover umiddelbart efter konstatering af eventuelle forhold, som bestyrelsen bør orienteres om.

## Intern kontrol

Koncernledelsen udstikker overordnede krav til forretningsgange og interne kontroller på de finansielle og økonomiske områder i datterselskaber. I fællesjede virksomheder – joint ventures – udstikkes disse krav i samarbejde med partnerne i de enkelte investeringer.

Det interne kontrolsystem omfatter klart definerede organisatoriske roller og ansvarsområder, rapporteringskrav samt godkendelsesautorisationer.

Koncernens selskaber rapporterer hver måned finansielle data samt kommentarer til den økonomiske og forretningsmæssige udvikling til hovedkontoret i København. På baggrund heraf foretages konsolidering af koncernens regnskab og rapportering til koncernledelsen. Som en del af denne proces gennemføres controlling af rapporterede regnskabsinformationer for samtlige selskaber i koncernen. Controllingen foretages både af controllere med regional tilknytning og indgående kendskab til de enkelte selskaber samt af specialister på regnskabsområdet. Endvidere har alle væsentlige selskaber i koncernen ansat controllere med dyb forretningsmæssig og/eller regnskabsmæssig indsigt.

Governance-strukturen af de finansielle rutiner, herunder præcisering af ansvarsområder for de enkelte ledelseslag samt den finansielle organisation, er reguleret ved hjælp af en manual, der tilsikrer en ensartet og struktureret styring af hele gruppen. Dette er første tiltag for at sikre, at koncernen lever op til det ”8. direktiv”, der forventes implementeret i dansk lovgivning i 2008.

### Carlsbergs afvigelser fra anbefalinger fra OMX Den Nordiske Børs København A/S

Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer er uafhængige. Personer med nære bånd til et selskabs hovedaktionær anses ikke for uafhængige (V, 4a).

Fem af Carlsbergs otte generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har nær tilknytning til selskabets hovedaktionær, Carlsbergfondet, idet de udgør Fondets direktion. Disse medlemmer er således ikke uafhængige efter anbefalingernes definition. Forholdet har været gældende i mange år. Bestyrelsen vurderer, at sammensætningen af medlemmer med en akademisk baggrund og medlemmer med en erhvervsmæssig baggrund indebærer en hensigtsmæssig bredde i medlemmernes tilgang til opgaverne og er medvirkende til at sikre kvalificerede overvejelser og beslutninger.

Det anbefales at oplyse de enkelte bestyrelsesmedlemmers direktions- og bestyrelseshverv i andre danske og udenlandske selskaber samt krævende organisationsposter (V, 4d, 2).

I overensstemmelse med årsregnskabslovens § 107, stk. 1, oplyser Carlsberg i årsrapporten bestyrelsesmedlemmernes ledelseshverv i andre danske aktieselskaber. Desuden oplyses andre væsentlige ledelseshverv og organisationsposter i Danmark og i udlandet.

Det anbefales at oplyse de enkelte bestyrelsesmedlemmers besiddelse af aktier og optioner i det omhandlede selskab samt om ændringer i besiddelsen i regnskabsåret (V, 4d, 3).

Bestyrelsens medlemmer har ikke optioner i selskabet. I årsrapportens afsnit om aktionærforhold er oplyst bestyrelsesmedlemmernes samlede beholdning af selskabets aktier, men bestyrelsen finder det ikke nyttigt at give oplysninger om de enkelte medlemmers beholdninger.

Det anbefales, at årsrapporten indeholder en række detaljerede oplysninger om vederlagspolitik og vederlag til de enkelte medlemmer af bestyrelsen og direktionen (VI, 2-3 og 6).

Carlsberg giver i årsrapporten oplysning om gruppens vederlagsordninger, vederlagenes bestanddele og det samlede vederlag til henholdsvis bestyrelsen og direktionens medlemmer, jf. årsregnskabslovens § 69. Det findes ikke for nærværende nyttigt eller rimeligt at offentliggøre oplysninger om vederlag til enkeltpersoner. Vederlagsordningerne (herunder fratrædelsesreglerne) og vederlagene vurderes at være i overensstemmelse med forholdene i sammenlignelige selskaber.

Det anbefales, at udnyttelseskursen for tildelte optioner er højere end markedskursen på tildelingstidspunktet (VI, 4).

I den gældende optionsordning fastsættes udnyttelseskursen svarende til markedskursen i de første fem dage efter offentliggørelsen af årsregnskabsmeddelelsen.

Endelig drøftes den forretningsmæssige og økonomiske udvikling samt risiciene heri på møder mellem koncernens direktion, regionsledelse og ledelse for de enkelte selskaber på møder tre gange årligt.

### Intern revision

Carlsberg har etableret en intern revision for derigennem at opnå en objektiv, uafhængig vurdering af tilstrækkeligheden og effektiviteten af gruppens interne kontroller og kvaliteten heri. Intern revision refererer til koncernens CFO.

Intern revisions væsentligste formål er at vurdere, om Carlsberg-gruppen har en veletableret regnskabspraksis, skriftlige politikker og forretningsgangsbeskrivelser på alle væsentlige forretningsområder samt tilstrækkelige interne kontrolprocedurer. Herunder vurderes, om der er tilfredsstillende kontroller omkring de væsentlige it-systemer, og om disse er i overensstemmelse med it-politikken.

Intern revision foretager årligt en vurdering af forretningsrisici. På baggrund heraf samt ved input fra bestyrelse og ledende medarbejdere i koncernen fastlægges en revisionsplan for året. Intern revision har ansvar for planlægning, udførelse og rapportering af den udførte revision. Rapporteringen indeholder observationer og konklusioner samt forslag til forbedringer af de interne kontroller på hvert revideret område.

### Anbefalinger fra OMX Den Nordiske Børs København A/S

En række anbefalinger om god selskabsledelse har siden 2005 været en del af reglerne for børsnoterede selskaber på OMX Den Nordiske Børs København A/S. Ligesom i andre europæiske lande skal selskaberne følge anbefalingerne eller begrunde afvigelser fra disse.

Carlsbergs corporate governance, som er beskrevet ovenfor, er helt overvejende i overensstemmelse med anbefalingerne, dog med enkelte undtagelser. I oversigten er disse anført og kommenteret (i parentes er refereret til anbefalingernes afsnit).