

# GENERAL- FORSAMLING

Invitation  
2014

 Carlsberg  
Group





# TIL AKTIONÆRERNE i Carlsberg A/S

**Bestyrelsen inviterer hermed til selskabets ordinære generalforsamling torsdag den 20. marts 2014 kl. 16.30 i TAPI, Ny Carlsberg Vej 91, 1799 København V.**

## DAGSORDEN

### 1. Bestyrelsen foreslår, at selskabets årsrapporter alene udarbejdes og aflægges på engelsk

Forslaget indebærer, at Årsrapporten for 2013 og fremtidige årsrapporter og delårsrapporter alene udarbejdes og aflægges på engelsk, samt at følgende bestemmelse herom vil blive indsat som § 2, stk. 2 i selskabets vedtægter:

”Selskabets årsrapport udarbejdes og aflægges på engelsk. Bestyrelsen kan beslutte, at årsrapporten tillige udarbejdes på dansk.”

### 2. Beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år

### 3. Fremlæggelse af revideret årsrapport til godkendelse og meddelelse af decharge til bestyrelse og direktion

### 4. Forslag til fordeling af årets overskud, herunder fastsættelse af udbytte

Bestyrelsen foreslår et udbytte på 8,00 kr. pr. aktie.

### 5. Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

#### 5A GODKENDELSE AF VEDERLAGSPOLITIK FOR BESTYRELSE OG DIREKTION I CARLSBERG A/S (SE VEDLAGTE BILAG)

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen godkender det som bilag vedlagte forslag til Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinjer for incitamentsprogrammer for direktionen. Vederlagspolitikken foreslås alene ændret for så vidt angår formandens vederlag, idet det foreslås, at formanden får et samlet honorar på 3,5 gange grundhonoraret til menige bestyrelsesmedlemmer, men i øvrigt ikke vederlægges herudover, for eksempel for deltagelse i udvalgsarbejde.

#### 5B GODKENDELSE AF BESTYRELSENS VEDERLAG FOR 2014

Bestyrelsen foreslår, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer fastsættes som følger:

- Menige bestyrelsesmedlemmer modtager et grundhonorar på 400.000 kr. (uændret i forhold til 2013).
- Bestyrelsesformanden modtager et samlet honorar på 3,5 gange grundhonoraret men vederlægges ikke herudover.
- Næstformanden modtager halvanden gange grundhonoraret (uændret i forhold til 2013)
- Herudover modtager medlemmer af et bestyrelsesudvalg et honorar pr. udvalg på 38% af grundhonoraret. Formanden for Revisionsudvalget modtager et honorar på 75% af grundhonoraret, og formanden for henholdsvis Vederlagsudvalget og Nomineringsudvalget modtager et honorar på 50% af grundhonoraret (uændret i forhold til 2013).

#### 5C FORSLAG FRA BESTYRELSEN VEDRØRENDE KØB AF EGNE AKTIER

Bestyrelsen anmoder om generalforsamlingens bemyndigelse til, at selskabet i tiden indtil 19. marts 2019 kan erhverve egne aktier i et omfang således, at den pålydende værdi af selskabets samlede beholdning af egne aktier ikke på noget tidspunkt overstiger 10% af aktiekapitalen. Købsprisen for de pågældende aktier må ikke afvige mere end 10% fra den på erhvervelses tidspunktet gældende kurs for selskabets aktier på NASDAQ OMX Copenhagen A/S.

#### 5D FORSLAG FRA AKTIONÆR KJELD BEYER

Forslagene er fremsat med den begrundelse, at selskabsloven ikke i tilstrækkelig grad tilgodeser alle aktionærers behov for information forud for en ordinær generalforsamling:

- i) Supplerende regnskabsoplysninger med indkaldelsen til generalforsamling.

Forslag om, at indkaldelsen til den ordinære generalforsamling vedhæftes uddrag fra den reviderede årsrapport af følgende sider: Femårsoversigt, herunder resultatopgørelse og balance med noter samt kapitalforklaring. Femårsoversigten skal desuden suppleres med oplysning om indre værdi, aktiekapitalen, aktiernes størrelse, det samlede antal aktier, rentebærende gæld over 1 år, antal egne aktier samt optioner, warrants o.l. tildelt i det pågældende år og værdistigningen på tildelte optioner, warrants o.l. pr. år i forhold til tildelingskursen på regnskabstidspunktet.

*Bestyrelsen støtter ikke forslaget. Selskabet giver på sin hjemmeside oplysninger, der supplerer årsrapporten.*

- ii) Forslag om, at selskabsmeddelelser, herunder års- og delårsrapporter, altid skal være tilgængelige på dansk på selskabets hjemmeside i mindst 5 år.

*Bestyrelsen støtter ikke forslaget. Selskabsmeddelelser er tilgængelige på hjemmesiden i mindst 5 år og for tiden på både dansk og engelsk, men bestyrelsen har foreslået at årsrapporter og delårsrapporter i fremtiden aflægges på engelsk, se dagsordenens pkt. 1.*

- iii) Forslag om, at der på hjemmesiden højest må bruges 2-3 menuer for at komme til års- og delårsrapporter, og at menuerne på hjemmesiden skal være på dansk og let tilgængelige.

*Bestyrelsen støtter ikke forslaget. Selskabet forsøger dog hele tiden at sikre, at regnskabsoplysninger er let tilgængelige på hjemmesiden.*

- iv) Forslag om, at servering i forbindelse med den ordinære generalforsamling skal stå i forhold til det forventede resultat for det kommende år.

*Bestyrelsen støtter ikke forslaget.*

## 6. Valg af medlemmer til bestyrelsen

I henhold til vedtægternes § 27, stk. 3 vælges den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen for et år ad gangen. Per Øhrgaard genopstiller ikke på grund af aldersgrænsen i vedtægternes § 27, stk. 4.

Bestyrelsen foreslår genvalg af:

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

samt valg af:

*Carl Bache*

som nyt medlem af bestyrelsen.

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](http://www.carlsberggroup.com).

En beskrivelse af de foreslåede kandidater med angivelse af deres øvrige ledelsehverv er indsat på side 4 og 5.

## 7. Valg af revisor

Bestyrelsen foreslår valg af KPMG 2014 P/S (CVR-nr. 25578198).

København, den 26. februar 2014

**Bestyrelsen for Carlsberg A/S**

### VEDTAGELSESKRAV

Godkendelse, vedtagelse og valg i henhold til dagsordenens punkter sker ved simpelt stemmeflertal. Optagelse i selskabets vedtægter af generalforsamlingens beslutning vedrørende punkt 1 på dagsordenen kræver ifølge selskabslovens § 100a ikke særskilt vedtagelse.

### 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 13. marts 2014**, 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 tilmeldingsblanket som kan printes fra [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com), 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 mandag den 17. marts 2014**.

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 selskab 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 navngiven tredjemand eller ved at brevstemme.

- Fuldmagt skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest mandag den 17. marts 2014** 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 fuldmagtsblanket som printes fra [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com), og sendes pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, post-

**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 den store parkeringsplads på Ny Carlsberg Vej over for TAP1 mellem kl. 14.00 og 19.30. Alle andre steder betales parkeringsafgift.

● Indgang  
P Fri parkering den 20. marts kl. 14-19.30



boks 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 19. marts 2014** 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 brevstemmeblanket som printes fra [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com), og 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 13. marts 2014) 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 2013, 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 26. februar 2014 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 5a
4. Årsrapporten for 2013
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.

# BESTYRELSEN

## Beskrivelse af de af bestyrelsen foreslåede kandidater (se punkt 6)



### 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 2012-2013. 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, Med-Tech Innovation Center og Center LevOss samt dansk center for ledelse, CfL. 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. Friendship Award og The Chinese Government Highest International Scientific and Technological Cooperation Award fra Folkerepublikken Kina. Han er senest blevet udpeget som medlem af The Chinese Academy of Sciences, som rådgiver den kinesiske regering, når denne skal træffe store videnskabelige beslutninger.



### 2 JESS SØDERBERG<sup>1</sup>

Født 1944. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2008 (næstformand siden 2009). Formand for Revisionsudvalget samt medlem af Nomineringsudvalget og Vederlagsudvalget. Tidligere koncernchef 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 Søderberg 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 regnskabsafregningsprocesser, Performance Management og styring af interessentforhold og investor relations. Han har endvidere stor erfaring fra vækstmarkeder og med identifikation og styring af forretningsrisici.



### 3 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. Han er medlem af Akademirådet under Akademiet for de Tekniske Videnskaber. Med denne baggrund har Lars Stemmerik betydelig erfaring med ledelse af vidensbaserede organisationer og særlig kompetence inden for analyse af komplekse problemstillinger samt formidling af planer og resultater.



### 4 RICHARD BURROWS<sup>1</sup>

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. Han er formand for bestyrelsen i British American Tobacco og VoiceSage Ltd. og bestyrelsesmedlem i Rentokil Initial plc. 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.



#### 5 CORNELIS (KEES) JOB VAN DER GRAAF<sup>1</sup>

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 ENPRO Industries, OCI NV og Ben & Jerry's. Indtil 1. juli 2013 var han bestyrelsesmedlem i ANWB (den hollandske automobilklub). 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 markenting. Han har også arbejdet meget med Performance Management og bæredygtig udvikling.



#### 6 DONNA CORDNER<sup>1</sup>

Født 1956. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2012. Medlem af Revisionsudvalget fra 1. januar 2013. Donna Cordner er medlem af Advisory Board i Vosges Haut Chocolat, administrerende partner i OKM Capital, et venturefond som investerer i banebrydende medicinsk teknologi, og adm. direktør i HelpAge USA, den amerikanske afdeling af HelpAge International, en international NGO som arbejder på at øge opmærksomheden på ældre medborgeres udfordringer globalt set. Eksternt bestyrelsesmedlem i Millicom International Cellular SA fra 2004-2013, hvor hun var medlem af revisionsudvalget og CSR-udvalget. Tidligere adm. direktør og Global Head of Telecommunications and Media Structured Finance hos Citigroup. Hun har desuden haft ledende stillinger hos Société Générale og ABN Amro Bank NV i USA og Europa. Hun har været adm. direktør hos HOFKAM Limited, det største landdistriktsbaserede mikrofinansieringsselskab i Uganda, og har været Executive Vice President for Corporate Finance & Treasury samt adm. direktør i Rusland for Tele2 AB. Donna Cordner har omfattende international ledelseserfaring, herunder fra vækstmarkeder, og stor erfaring med økonomistyring og regnskabsafslæggelsesprocesser, styring af investentforhold og investor relations samt med vurdering og begrænsning af forretningsrisici. Hun har også arbejdet meget med Performance Management, CSR og bæredygtig udvikling.



#### 7 ELISABETH FLEURIOT<sup>1</sup>

Født 1956. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2012. Medlem af Vederlagsudvalget fra 1. januar 2013. Adm. direktør for MW Brands fra august 2013. Før det var hun Senior Vice President Emerging Markets og Vice President, Kellogg Company. Bestyrelsesmedlem i Stora Enso Oyj fra 2013. 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 salg- 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.



#### 8 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 deviceselskaber som medgrundlægger, adm. direktør, videnskabelig direktør og bestyrelsesmedlem. Han er formand for bedømmelsesudvalget for gæsteforskere i Danmarks Nationalbank og Nordea-fonden. Han har stor erfaring med ledelse af videnstunge organisationer, udvikling af grundforskning til nye produkter samt innovation og planlægning. Søren-Peter Fuchs Olesen har endvidere arbejdet meget med finansiering og investor relations og har bred erfaring med CSR.



#### 9 NINA SMITH

Født 1955. Professor, cand. oecon. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2013. Medlem af Carlsbergfondets bestyrelse, bestyrelsesmedlem i Nykredit Realkredit A/S og Nykredit Holding. Næstformand for bestyrelsen i Foreningen Nykredit. Formand for risikoudvalget samt medlem af revisionsudvalget og nomineringsudvalget i Nykredit Realkredit A/S. Bestyrelsesformand 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 PFA Pension og Nykredit Bank samt bestyrelsesformand for NIRAS og en række danske forskningsinstitutter og organisationer. Hun er medlem af Det Økonomiske Råd (formand 1995-1998). 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 videnstunge organisationer.



#### 10 CARL BACHE

Født 1953. Professor, ph.d. & dr.phil. Medlem af Carlsbergfondets bestyrelse. Tilknyttet Syddansk Universitet, hvor han forsker og underviser i engelsk sprog og kommunikation, et af de største sprog-institutter i Nordeuropa. Han har endvidere mange års ledelseserfaring som forskningsleder, udvalgsformand, institutleder, konsistorie-medlem og dekan. Carl Bache har gennem en årrække været medlem af det danske forskningsråds-system, bl.a. som medlem af Det Frie Forskningsråds bestyrelse og formand for det Forskningspolitiske Udvalg i Det Kongelige Danske Videnskabernes Selskab. Han er bestyrelsesmedlem i et bogforlag og i Ny Carlsberg Glyptoteket. Ud over hans store ledelseserfaring og evne til analytisk og strategisk tænkning, har han gennem sin internationale uddannelsesbaggrund og arbejds erfaring en veludviklet interkulturel forståelse.



# BILAG DAGS- ORDENENS PKT. 5A

## Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinjer for incitamentsprogrammer for direktionen.

### 1. INDLEDNING

Denne vederlagspolitik indeholder de overordnede retningslinjer for aflønning af bestyrelsen og direktionen i Carlsberg A/S og for incitamentsprogrammer for direktionen. Ved "direktionen" forstås de direktører, som er anmeldt til Erhvervsstyrelsen som direktører i selskabet.

I henhold til Selskabslovens § 139 skal bestyrelsen i et børsnoteret selskab, inden det indgår en konkret aftale om incitaments-aflønning med et medlem af selskabets bestyrelse eller direktion, have fastsat overordnede retningslinjer for selskabets incitamentsaflønning af bestyrelsen og direktionen.

Retningslinjerne skal være behandlet og godkendt på selskabets generalforsamling. Carlsberg A/S har gennem flere år haft incitamentsprogrammer for bl.a. selskabets direktion, men ikke for bestyrelsen. Denne vederlagspolitik erstatter den seneste politik med retningslinjer, som blev godkendt på generalforsamlingen i marts 2013.

### 2. GENERELLE PRINCIPPER FOR BESTYRELSENS VEDERLAG

Bestyrelsens vederlag består af et fast årligt grundhonorar. Bestyrelsesformanden modtager et samlet vederlag på 3,5 gange grundhonoraret, og vederlægges ikke derudover for udvalgsarbejde. Næstformanden modtager halvanden gange grundhonoraret og vederlægges derudover for eventuelt udvalgsarbejde. Et medlem af et bestyrelsesudvalg modtager udover grundhonoraret et årligt honorar pr. udvalg på 38% af grundhonoraret. Formanden for Revisionsudvalget modtager et årligt honorar på 75% af grundhonoraret, og formanden for øvrige udvalg modtager et årligt honorar på 50% af grundhonoraret. Udgifter til bestyrelsens rejser og ophold i forbindelse med bestyrelsesmøder betales af Carlsberg A/S.

Bestyrelsen i Carlsberg A/S deltager ikke i selskabets incitamentsprogrammer og modtager ikke bonus ved gennemførelsen af overtagelsestilbud.

På hvert års ordinære generalforsamling godkendes bestyrelsens vederlag for det indværende regnskabsår. Bestyrelsen vurderer mindst én gang om året sit honorar baseret på en indstilling fra Vederlagsudvalget. Vederlagsudvalget tager ved sin indstilling højde for relevante benchmarks for andre danske og globale selskaber.

### 3. GENERELLE PRINCIPPER FOR DIREKTIONENS VEDERLAG

For at tiltrække og fastholde ledelsesmæssig kompetence er elementerne i direktionens aflønning fastlagt under hensyntagen til dens arbejdsopgaver og værdiskabelse samt vilkår i andre danske og globale virksomheder. Vederlaget til direktionen omfatter en fast løn, en årlig kontant bonus, langsigtede incitamentsordninger samt andre sædvanlige tillæg. De enkelte vederlagselementer er vægtet ud fra ønsket om at sikre en fortsat positiv udvikling af selskabet på både kort og længere sigt.

#### A. Fast løn

Den faste løn honorerer direktørerne for det daglige arbejde og sikrer en velafbalanceret overordnet vederlagspakke.

#### B. Variable incitamentstildelinger

Med henblik på at skabe interessesammenfald mellem Carlsbergs direktion og aktionærer og for at tilgodese såvel kort- som langsigtede mål anser bestyrelsen det for formålstjenligt, at der findes incitamentsprogrammer for direktionen. Sådanne incitamentsprogrammer kan bestå af enhver form for variabel aflønning, herunder forskellige aktiebaserede instrumenter såsom aktier, aktieoptioner, tegningsrettigheder (warrants) og fantomaktier samt ikke-aktiebaserede bonusaftaler, både løbende, enkeltstående

og begivenhedsbaserede. Eventuelle konkrete aftaler om incitamentsprogrammer med medlemmer af direktionen vil være underlagt disse retningslinjer.

Hvorvidt et medlem af direktionen omfattes af et incitamentsprogram – og hvilken eller hvilke aftaler der konkret indgås – vil bero på, om bestyrelsen finder dette hensigtsmæssigt for at kunne opfylde hensynet om at skabe interessesammenfald mellem direktion og aktionærer og for at tilgodese såvel kort- som langsigtede mål. Herudover vil direktionens hidtidige og forventede præstation, hensynet til motivation og loyalitet samt selskabets situation og udvikling generelt også spille ind.

#### **Generelle betingelser for årlige bonusordninger**

De årlige bonusordninger løber over ét år og fremmer og belønner opnåelse af kortsigtede forretningsmål. De årlige bonustildelinger er betinget af hel eller delvis opfyldelse af de betingelser og mål, som er fastsat i aftalen. Det kan eksempelvis være personlige mål relateret til den enkelte direktørs præstation, opnåelse af Carlsbergs årlige forretningsresultater, resultaterne i en eller flere af Carlsbergs forretningsenheder eller indtræden af en bestemt begivenhed.

Direktionens årlige bonusordninger giver direktørerne mulighed for i et regnskabsår at modtage en bonus på op til 100% af den pågældendes faste årsløn. Detaljer vedrørende den årlige bonusordning fremgår af Carlsbergs årsrapport.

Direktionen modtager ikke bonus ved gennemførelse af overtagelsestilbud, men dens opsigelsesvarsel ændres.

### **Generelle betingelser for langsigtede incitamentsprogrammer**

Formålet med de aktiebaserede langsigtede incitamentsprogrammer er at fremme og belønne opnåelse af langsigtede forretningsmål samt maksimere sammenfaldet med aktionærværdier. De kan omfatte følgende:

- Aktieoptioner

En ret til at erhverve aktier fra den tredje årsdag for tildelingen til en udnyttelseskurs pr. aktie på ikke under den gennemsnitlige markedskurs for virksomhedens aktier i de første fem børsdage efter offentliggørelsen af regnskabsmeddelelsen for enhver periode umiddelbart før tildelingsdatoen, forudsat at direktøren ikke er fratrædt.

- Performance-aktier

En betinget ret til vederlagsfrit (dvs. gratis) at modtage aktier på den tredje årsdag for tildelingen, forudsat at direktøren ikke er fratrædt, og at præstationskravene (helt eller delvist) er opfyldt.

Præstationskravene for performance-aktier skal omfatte et eller flere mål relateret til Carlsbergs forretningsresultater. Præstationen måles normalt over en periode på mindst tre år. Værdien af de aktiebaserede langsigtede incitamentsinstrumenter, der tildeles inden for et givet regnskabsår, vil for den enkelte direktørs vedkommende kunne andrage op til 200% af dennes faste årsløn.

Den anslåede nutidsværdi af de aktiebaserede incitamentsprogrammer, der er omfattet af disse retningslinjer, opgøres baseret på en beregning i overensstemmelse med International Financial Reporting Standards (IFRS). Direktøren

betaler ikke vederlag for aktieinstrumentet, medmindre bestyrelsen konkret beslutter dette.

Aktieoptioner vil normalt tidligst kunne udnyttes tre år fra tildelingstidspunktet og vil senest skulle udnyttes otte år fra tildelingen. Bestyrelsen kan dog i særlige tilfælde beslutte, at aktiebaserede langsigtede incitamentstildelinger kan optjenes og udnyttes før den tredje årsdag for tildelingen, f.eks. ved en direktørs pensionering eller død.

Skal Carlsberg som led i et aktiebaseret incitamentsprogram tilvejebringe aktier for at kunne opfylde sine forpligtelser i forbindelse med incitamentsprogrammet, kan sådanne aktier tilvejebringes ved tilbagekøb af egne aktier samt gennem Carlsbergs eksisterende beholdning af egne aktier.

Detaljer vedrørende de aktiebaserede langsigtede incitamentsordninger fremgår af Carlsbergs årsrapport.

### **Frekvens for udbetaling af variable incitamentstildelinger**

Både den årlige bonus og de langsigtede incitamentter tildeles årligt for at sikre et løbende program for variable incitamentter.

### **Andre incitamentsordninger**

Virksomheden kan også indføre andre incitamentsordninger, f.eks. bonusordninger eller resultatkontrakter med en typisk løbetid på ét eller flere år, som eventuelt er afhængige af, at en bestemt begivenhed indtræffer vedrørende Carlsberg. Der kan også være tale om fastholdelsesbonus, loyalitetsbonus eller lignende, dog under forudsætning af at den samlede værdi af en direktørs variable tildeling i et regnskabsår ikke overskrider de ovenfor fastsatte grænser.

### **C. Tilbagebetaling af variable lønkomponenter**

I tilfælde af alvorlig misligholdelse, eller i tilfælde af at den årlige bonus eller de langsigtede tildelinger er sket med udgangspunkt i regnskaber, der viser sig at være behæftet med alvorlige fejl, kan selskabet kræve hel eller delvis tilbagebetaling af for meget udbetalt bonus og/eller annullere eller tilbagekalde uudnyttede langsigtede optioner eller incitamentstildelinger fra direktionen.

### **4. ÆNDRINGER OG AFVIKLING AF INCITAMENTSPROGRAMMER**

Bestyrelsen kan ændre eller afvikle ét eller flere incitamentsprogrammer indført i medfør af disse retningslinjer. Ved vurderingen af om dette skal ske, indgår de kriterier, der blev lagt til grund ved programmets etablering. Sådanne ændringer kan dog kun ske inden for rammerne af disse retningslinjer. Videregående ændringer skal godkendes af generalforsamlingen.

### **5. PUBLICERING OG IKRAFTTRÆDEN AF KONKRETE AFTALER OM INCITAMENTS AFLØNNING**

Selskabets vedtægter indeholder en bestemmelse om, at generalforsamlingen har vedtaget retningslinjer for incitaments aflønning af direktionen, jf. Selskabslovens § 139.

Retningslinjerne vil efter godkendelse på Carlsbergs ordinære generalforsamling den 20. marts 2014 straks blive offentliggjort på Carlsbergs hjemmeside ([www.carlsberg-group.com](http://www.carlsberg-group.com)). Ændrer generalforsamlingen på et senere tidspunkt retningslinjerne, vil de reviderede retningslinjer tilsvarende straks blive offentliggjort på Carlsbergs hjemmeside ([www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com)) med angivelse af, hvornår generalforsamlingen har ændret retningslinjerne.