

Bestyrelsen inviterer hermed til selskabets  
ordinære generalforsamling

**torsdag den 24. marts 2011 kl. 16.30**

i TAP1, Ny Carlsberg Vej 91, 1799 København V

# Til aktionærerne i Carlsberg A/S

## 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 5 kr. pr. aktie.

#### 4) Forslag fra bestyrelsen.

- a) Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2011.

Bestyrelsen foreslår, at grundhonoraret til bestyrelsesmedlemmer hæves fra 350.000 kr. til 400.000 kr., dog således at bestyrelsesformanden modtager dobbelt grundhonorar og næstformanden halvanden gange grundhonoraret. Det foreslås endvidere, at medlemmer af et bestyrelsesudvalg herudover modtager et årligt honorar pr. udvalg på 38% af grundhonoraret dog således, at formanden for revisionsudvalget modtager et årligt honorar på 75% af grundhonoraret, og formanden for vederlagsudvalget henholdsvis nomineringsudvalget modtager et årligt honorar på 50% af grundhonoraret.

- b) Godkendelse af vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinier for incitamentsprogrammer for direktionen.

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen godkender det som bilag vedlagte forslag til vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinier for incitamentsprogrammer for direktionen.

- c) Ændring af selskabets vedtægter (ændring af valgperioden for bestyrelsesmedlemmer).

Bestyrelsen foreslår, at valgperioden for de generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer ændres fra 2 til 1 år og som en konsekvens heraf, at § 27, stk. 3 i selskabets vedtægter ændres til:

*“Den generalforsamlingsvalgte del af bestyrelsen vælges for et år ad gangen, og således at valgperioden ophører ved afslutningen af den ordinære generalforsamling i det følgende kalenderår. Genvalg kan finde sted, dog med respekt for aldersgrænsen i stk. 4.”*

#### 5) Valg af medlemmer til bestyrelsen.

I henhold til vedtægternes § 27, stk. 3 fratræder efter tur Povl Krogsgaard-Larsen, Cornelis Job van der Graaf, Richard Burrows og Niels Kærgård.

Bestyrelsen foreslår genvalg af Povl Krogsgaard-Larsen, Cornelis Job van der Graaf, Richard Burrows og Niels Kærgård. En beskrivelse af de foreslåede kandidater med angivelse af deres øvrige ledelsehverv er indsat på sidste side.

#### 6) Valg af én statsautoriseret revisor til at gennemgå årsregnskabet.

Bestyrelsen foreslår genvalg af KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

#### Særlige vedtagelseskrav

Vedtagelse af dagsordenens punkt 4, litra c) kræver, at mindst 2/3 såvel af de afgivne stemmer som af den på generalforsamlingen repræsenterede stemmeberettigede aktiekapital stemmer for forslaget, jf. vedtægternes § 25, stk. 3. Godkendelse, vedtagelse og valg i henhold til dagsordenens øvrige 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 (1 uge før generalforsamlingen), dvs. torsdag den 17. marts 2011 ved døgnetts udløb, jf. § 20, stk. 1 i selskabets vedtægter.

#### Adgangskort

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

- 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 18. marts 2011 ved døgnetts udløb.

Aktionærer skal ved bestilling af adgangskort anvende VP-referencenummer 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 navngiven tredjemand eller ved at brevstemme. Der kan afgives enten fuldmagt eller brevstemme, men ikke begge dele.

- Elektronisk fuldmagt eller elektronisk brevstemme kan afgives på [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com) eller på [www.vp.dk/gf](http://www.vp.dk/gf), ved brug af Net-ID/Nem-ID eller en VP-brugeradgang og kode.
- Fysisk fuldmagt eller fysisk brevstemme kan afgives ved brug af vedlagte fuldmagtsblanket/brevstemmeblanket, som også kan printes fra [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com) eller fra [www.vp.dk/gf](http://www.vp.dk/gf). Underskrevet og dateret fuldmagtsblanket/brevstemmeblanket skal sendes pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, eller på fax 4358 8867.

Fuldmagt/brevstemme kan afgives for aktier, som besiddes på registreringsdatoen 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.

Fuldmagter (fysiske eller elektroniske) skal være VP Investor Services A/S i hænde senest fredag den 18. marts 2011 ved døgnetts udløb.

Brevstemmer (fysiske eller elektroniske) skal være VP Investor Services A/S i hænde senest onsdag den 23. marts 2011 ved døgnetts udløb.

#### Aktionærplysninger

Selskabets aktiekapital udgør kr. 3.051.136.120 fordelt på kr. 673.985.040 A-aktier og kr. 2.377.151.080 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 forhold af betydning for

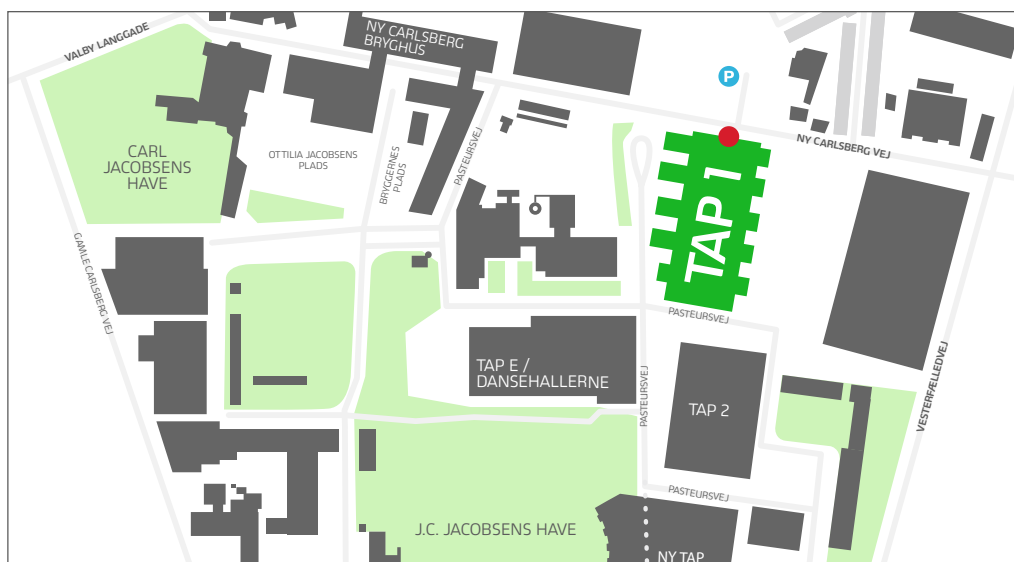
bedømmelsen af årsrapporten for 2010, selskabets stilling i øvrigt eller de øvrige forhold, hvorom der skal træffes beslutning på generalforsamlingen, eller selskabets forhold til andre selskaber i Carlsberg-koncernen. Aktionærers spørgsmål skal sendes pr. brev til Carlsberg A/S, Ny Carlsberg Vej 100, 1799 København V, mrk "generalforsamling" eller pr. e-mail til [generalforsamling@carlsberg.com](mailto:generalforsamling@carlsberg.com). Besvarelse kan ske skriftligt, herunder ved at svaret gøres tilgængeligt på selskabets hjemmeside [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com). Besvarelse kan undlades, hvis spørgeren ikke er repræsenteret på generalforsamlingen. Aktionærerne kan endvidere på generalforsamlingen mundtligt stille spørgsmål til selskabets ledelse om de nævnte forhold og til selskabets generalforsamlingsvalgte revisor om årsrapporten for 2010.

Senest 2. marts 2011 vil følgende materiale være tilgængeligt på selskabets hjemmeside, [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com):

1. Indkaldelse (med dagsorden)
2. Oplysning om det samlede antal aktier og stemmerettigheder på datoen for indkaldelsen
3. De fuldstændige forslag, der fremsættes på generalforsamlingen
4. Årsrapporten for 2010
5. Formularer til anvendelse for 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 1. marts 2011  
**Bestyrelsen for Carlsberg A/S**



#### Praktiske oplysninger

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

**Parkering:** Der er parkeringsmuligheder på Europarks parkeringsplads over for TAP1.

● Indgang

**Beskrivelse af de af bestyrelsen foreslåede kandidater (se punkt 5 ovenfor).**



**Povl Krogsgaard-Larsen**, Professor, dr.pharm. Født 1941. Medlem af bestyrelsen siden 1993 og senest genvalgt i 2009. Formand for Carlsbergfondets direktion. Formand for bestyrelsen i Auriga A/S og Bioneer A/S. Povl Krogsgaard-Larsen er tilknyttet Det Farmaceutiske Fakultet, Københavns Universitet. Med sin baggrund som forsker og underviser har Povl Krogsgaard-Larsen særlig kompetence vedrørende analyse af problemstillinger inden for den farmaceutiske sektor samt formidling af planer og resultater. Han har endvidere som tidligere rektor for den daværende Danmarks Farmaceutiske Højskole erfaring fra ledelse af store videnbaserede organisationer, herunder PharmaBiotec, NeuroScience PharmaBiotec og Drug Research Academy. Han har desuden erfaring fra bestyrelseshverv i andre internationale virksomheder.



**Richard Burrows**, Født 1946. Medlem af bestyrelsen siden 2009. Richard Burrows har haft det meste af sin karriere inden for drikkevaresektoren. Richard Burrows var sideordnet administrerende direktør for Pernod Ricard fra 2000 til 2005 og er formand for bestyrelsen i British American Tobacco (siden 2009) og medlem af bestyrelsen i Rentokil Initial plc. Richard Burrows er medlem af IMF's European Advisory Council. Richard Burrows har stor erfaring inden for varemærkerelaterede forbrugsvarer og bred international forretnings-erfaring som følge af sine poster i Irish Distillers Group plc og, senest, Pernod Ricard.



**Cornelis (Kees) Job van der Graaf**, Født 1950. Medlem af bestyrelsen siden 2009. Indtil maj 2008 var Kees van der Graaf direktør i Unilever med ansvar for Europa. Kees van der Graaf er medlem af bestyrelsen i den hollandske automobilklub ANWB samt i Ben&Jerry's, 3M Holdings Benelux og Mylaps. Kees van der Graaf kom til IMD, Lausanne, Schweiz, som Executive-in-Residence i efteråret 2008 og er fra 2011 også meddirektør for IMD Global Center: Competing in a connected future. Kees van der Graaf har opnået bred ledelseserfaring som følge af sine mange år på ledende poster i Unilever.



**Niels Kærgård**, Professor, dr.polit. Født 1942. Medlem af bestyrelsen siden 2003 og senest genvalgt i 2009. Medlem af Carlsbergfondets direktion og formand for bestyrelsen i ejendomsselskaber med tilknytning til Carlsbergfondet. Niels Kærgård har særlig kompetence inden for økonomi og internationale forhold og var formand for Det Økonomiske Råds formandskab i 1995-2001. Med sin baggrund som forsker og underviser har Niels Kærgård desuden særlig kompetence vedrørende analyse af økonomiske og organisatoriske problemstillinger samt formidling af planer og resultater.

*Bestyrelsen indstiller Povl Krogsgaard-Larsen, Cornelis Job van der Graaf, Richard Burrows og Niels Kærgård til genvalg. Bestyrelsen har ved indstillingen lagt vægt på de særlige kompetencer og erfaringer hver kandidat har og som findes væsentlige at have repræsenteret i bestyrelsen også under hensyntagen til Carlsbergs ejerstruktur.*

# Bilag

## Dagsordenens pkt. 4.b.

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

#### 1. Indledning

Disse retningslinjer 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 Erhvervs- og Selskabsstyrelsen som direktører i selskabet.

I henhold til Selskabslovens § 139 skal bestyrelsen i et børsnoteret selskab, inden det indgår en konkret aftale om incitamentsaflønning 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.

#### 2. Generelle principper for bestyrelsens vederlag

Bestyrelsens vederlag består af et fast årligt grundhonorar, dog modtager bestyrelsesformanden dobbelt grundhonorar og næstformanden halvanden gange grundhonoraret. Et medlem af et bestyrelsesudvalg modtager derudover 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 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 indeværende 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 fast løn, kontant bonus, aktiebaseret vederlag 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.

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

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.

##### a. Aktiebaserede instrumenter

Værdien af de aktiebaserede instrumenter, der tildeles inden for et givent regnskabsår, vil for den enkelte direktørs vedkommende kunne andrage op til 100% af dennes faste årsgage.

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).

Udnyttelseskursen fastsættes som markedskursen i de første 5 dage efter offentliggørelsen af årsregnskabsmeddelelsen, dog kan udnyttelseskursen for aktieinstrumentet ikke være mindre end børskursen for selskabets aktier på udstedelsestidspunktet. Direktøren betaler ikke vederlag for aktieinstrumentet, medmindre bestyrelsen konkret beslutter andet.

Tildelingen kan ske på skattemæssige vilkår, der betyder, at direktørens gevinst beskattes lavere end ellers, mod at selskabet ikke får skattefradrag for omkostningerne knyttet til tildelingen.

De aktiebaserede instrumenter vil tidligst kunne udnyttes tre år fra tildelingstidspunktet og vil senest skulle udnyttes otte år fra tildelingen.

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.

#### *b. Ikke-aktiebaserede instrumenter*

Et ikke-aktiebaseret instrument, typisk en bonusordning eller resultatkontrakt, kan have en løbetid på ét eller flere år og/eller være afhængigt af, at en bestemt begivenhed indtræffer vedrørende Carlsberg. Der kan også være tale om fastholdelsesbonus, loyalitetsbonus eller lignende. Hvorvidt der sker udbetaling af bonus, vil afhænge af, om de betingelser og mål, der er defineret i aftalen, er opnået helt eller delvist. Dette kan dreje sig om personlige mål knyttet til den pågældende direktørs egen præstation, Carlsbergs resultater, resultater i en eller flere af Carlsbergs forretningsenheder eller en relevant begivenheds indtræden.

For så vidt angår løbende bonusordninger til direktionen vil disse give direktionsmedlemmerne mulighed for at opnå bonus pr. regnskabsår på op til 100% af direktionsmedlemmernes faste årsgage.

#### **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 incitamentsaflønnning**

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

Retningslinjerne vil efter godkendelse på Carlsbergs ordinære generalforsamling den 24. marts 2011 straks blive offentliggjort på Carlsbergs hjemmeside ([www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.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.