

GENERAL- FORSAMLING INVITATION 2015



TIL AKTIONÆRERNE I CARLSBERG A/S

Bestyrelsen inviterer hermed til selskabets ordinære generalforsamling **torsdag den 26. marts 2015 kl. 16.30** i TAP1, 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 9,00 kr. pr. aktie.

4. FORSLAG FRA BESTYRELSEN ELLER AKTIONÆRER

4a
Godkendelse af Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S, herunder overordnede retningslinjer for

incitamentsprogrammer for direktionen (se vedlagte bilag)

Bestyrelsen foreslår, at generalforsamlingen godkender det som bilag vedlagte forslag til Vederlagspolitik for bestyrelse og direktion i Carlsberg A/S. Vederlagspolitikken foreslås alene ændret for så vidt angår vederlaget til formanden for revisionsudvalget, idet det foreslås, at formanden for revisionsudvalget modtager et honorar på 113% af grundhonoraret til menige bestyrelsesmedlemmer.

4b **Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2015**

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

- Menige bestyrelsesmedlemmer modtager et grundhonorar på 400.000 kr. (uændret i forhold til 2014)
- Bestyrelsesformanden modtager et samlet honorar på 3,5 gange grundhonoraret men vederlægges ikke herudover (uændret i forhold til 2014)

- Næstformanden modtager halvdan gange grundhonoraret (uændret i forhold til 2014)
- Medlemmer af et bestyrelsesudvalg modtager udover grundhonorar et honorar pr. udvalg på 38% af grundhonoraret (uændret i forhold til 2014). Formanden for henholdsvis Vederlagsudvalget og Nomineringsudvalget modtager et honorar på 50% af grundhonoraret (uændret i forhold til 2014). Formanden for Revisionsudvalget modtager et honorar på 113% 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. Jess Søderberg genopstiller ikke på grund af aldersgrænsen i vedtægternes § 27, stk. 4.

Bestyrelsen foreslår genvalg af:
Flemming Besenbacher, Richard Burrows, Donna Corder, Elisabeth Fleuriot, Cornelis (Kees) Job van der Graaf, Carl Bache, Søren-Peter Fuchs Olesen, Nina Smith og Lars Stemmerik

samt valg af:

Lars Rebien Sørensen
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.

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

6. VALG AF REVISOR

Bestyrelsen foreslår valg af KPMG Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (CVR-nr. 25578198).

København, den 27. februar 2015

Bestyrelsen for Carlsberg A/S

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 19. marts 2015** 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, eller på Carlsberg A/S' hjemmeside, 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 pr. fax 4358 8867.

Tilmeldingsblanketten skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest mandag den 23. marts 2015**.

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 indførsel 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.

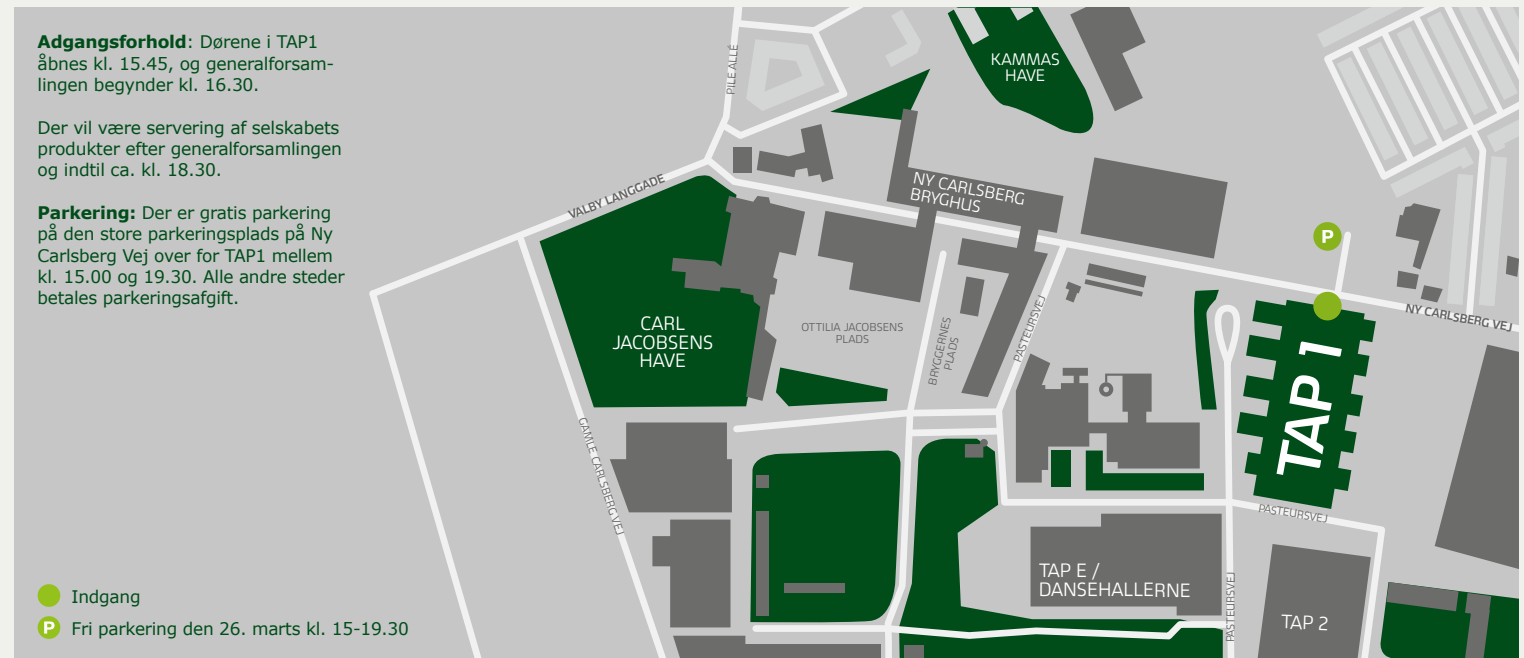
- Fuldmagt skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest mandag den 23. marts 2015** og kan afgives elektronisk på www.carlsberggroup.com eller på www.vp.dk/gf, ved brug af NemID eller VP-ID eller ved brug af vedlagte fuldmagtsblanket (som også kan printes fra www.carlsberggroup.com), som sendes pr. brev til VP

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. 15.00 og 19.30. Alle andre steder betales parkeringsafgift.

- Indgang
- P Fri parkering den 26. marts kl. 15-19.30



Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, eller pr. fax 4358 8867. Husk at underskrive og datere fuldmagtsblanketten.

- Brevstemme skal være VP Investor Services A/S i hænde **senest tirsdag den 24. marts 2015** og kan afgives elektronisk på www.carlsberggroup.com eller på 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), som sendes pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, postboks 4040, 2300 København S, eller pr. fax 4358 8867. Husk at underskrive og datere brevstemmeblanketten.

Fuldmagt/brevstemme kan afgives for aktier, som besiddes på registreringsdatoen (dvs. torsdag den 19. marts 2015) 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 vedtægterne § 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.

Aktionærene kan forud for generalforsamlingen skriftligt stille spørgsmål til selskabets ledelse om Årsrapporten for 2014, 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. Besvarelse kan ske ved at gøre spørgsmål og svar tilgængelige på selskabets hjemmeside,

www.carlsberggroup.com. Aktionærene kan endvidere mundtligt stille spørgsmål til selskabets ledelse og revisor på generalforsamlingen.

Senest den 3. marts 2015 vil følgende materiale være tilgængeligt på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com:

1. Indkaldelse
2. Dokumenter der fremlægges på generalforsamlingen
3. Dagsorden og fuldstændige forslag herunder bilag til punkt 4a
4. Årsrapport for 2014
5. Formularer til afgivelse af fuldmagt og brevstemme

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

BESTYRELSEN

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



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 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, MedTech Innovation Center og Center LevOss, Innovationsfonden, Unisense Environment samt dansk center for ledelse CFL. Flemming Besenbacher grundlagde og 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 ti 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 beslutninger af videnskabelig karakter.



LARS REBIEN SØRENSEN¹
 Født 1954. Adm. direktør for Novo Nordisk og medlem af bestyrelsen for Thermo Fisher Scientific Inc. i USA og for Bertelsmann AG i Tyskland. Lars Rebien Sørensen har arbejdet for Novo Nordisk siden 1982 og har bred international erfaring fra sit arbejde i Kina, Grækenland, Frankrig, Mellemøsten og USA. I 1994 blev Lars Rebien Sørensen udpeget som medlem af koncerndirektionen i Novo Nordisk og i 2000 blev han adm. direktør. Lars Rebien Sørensen har en forstkandidatgrad fra Den Kongelige Veterinær- og Landbohøjskole (nu Det Naturvidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet) fra 1981, en HD i International Økonomi fra Copenhagen Business School (CBS) fra 1983 og i 2007 blev han adjungeret professor ved Det Biovidenskabelige Fakultet på Københavns Universitet. Lars Rebien Sørensen har stærke operationelle kompetencer og betydelig viden inden for innovation, marketing og HR samt stor ledelseserfaring, herunder af fondsejet virksomhed.



RICHARD BURROWS¹
 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 forretningserfaring 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.



DONNA CORDNER¹
 Født 1956. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2012. Formand for Revisionsudvalget fra marts 2014. Donna Cordner er medlem af Advisory Board i Vosges Haut Chocolat, administrerende partner i OKM Capital, en venturefond som investerer i banebrydende medicinsk teknologi, og bestyrelsesformand 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 haft stillingerne 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 regnskabsaflæggelsesprocesser, 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.

¹ Anses som uafhængige bestyrelsesmedlemmer, jf. "Anbefalinger for god selskabsledelse" af 6. maj 2013 (senest opdateret november 2014) fra Komitéen for god Selskabsledelse.



ELISABETH FLEURIOT¹

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 Qyj 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 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.



CORNELIS (KEES) JOB VAN DER GRAAF¹

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- og MYLAPS BV og indtil februar 2015 tillige bestyrelsen i Twente Universitet. Han er desuden medlem af bestyrelsen i ENPRO Industries og OCI NV og indtil 1. juli 2013 var han bestyrelsesmedlem i ANWB (den hollandske automobilklub) og indtil februar 2015 i bestyrelsen i 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 samt grundlægger, ejer og bestyrelsesformand i FSHD Unlimited Cooperation, siden oktober 2014. 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.



CARL BACHE

Født 1953. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2014. Professor, ph.d. & dr.phil. Medlem af Carlsbergfondets bestyrelse. Tilknyttet Syddansk Universitet, hvor han forsker og underviser i engelsk sprog og kommunikation, og hvor han er ph.d.-skoleleder for det humanistiske fakultet. I 1990 grundlagde Carl Bache Institut for Sprog og Kommunikation, et af de største sproginstitutter i Nordeuropa. Han har endvidere mange års ledelseserfaring som forskningsleder, udvalgsformand, institutleder, konsultationsmedlem og dekan. Carl Bache har gennem en årrække været medlem af det danske forskningsrådssystem, bl.a. som medlem af Det Frie Forskningsråds bestyrelse og formand for det Forskningspolitiske Udvalg i Det Kongelige Danske Videnskabsbernes Selskab. Han er bestyrelsesmedlem i et bogforlag og i Ny Carlsberg Glyptotek. 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.



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 er formand for bedømmelsesudvalget for gæsteforskere i Danmarks Nationalbank og Nordea-fonden. Han har stor erfaring med ledelse af videns-tunge organisationer, udvikling af produkter samt innovation og planlægning. Søren-Peter Fuchs Olesen har endvidere arbejdet meget med finansiering og investor relations og har bred erfaring med CSR.



NINA SMITH

Født 1955. Medlem af bestyrelsen for Carlsberg A/S siden 2013. Professor, cand.oecon. 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 Kommuners 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 videns-tunge organisationer.



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 vidensbase-rede organisationer og særlig kompetence inden for analyse af komplekse problemstillinger samt formidling af planer og resultater.

¹ Anses som uafhængige bestyrelsesmedlemmer, jf. "Anbefalinger for god selskabsledelse" af 6. maj 2013 (senest opdateret november 2014) fra Komitéen for god Selskabsledelse.