



**GENERAL-
FORSAMLING
INDKALDELSE 2020**

TIL AKTIONÆRERNE I CARLSBERG A/S

Bestyrelsen inviterer hermed til selskabets ordinære generalforsamling **mandag den 16. marts 2020 kl. 17.00** på **Glyptoteket, Dantes Plads 7, 1556 København V.**

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 UDBYTTETS STØRRELSE**

Bestyrelsen foreslår et udbytte på 21 kr. pr. aktie.

4. FORSLAG FRA BESTYRELSEN ELLER AKTIONÆRER

4A. GODKENDELSE AF VEDERLAGSPOLITIK FOR BESTYRELSEN OG DIREKTIONEN I CARLSBERG A/S

I overensstemmelse med de nye regler i selskabslovens § 139 om indførelse af en vederlagspolitik for ledelsesmedlemmer fremsætter bestyrelsen forslag om godkendelse af vedlagte Vederlagspolitik for Bestyrelsen og Direktionen i Carlsberg A/S.

Det oplyses i den forbindelse, at som en konsekvens af vedtagelsen af dette forslag vil selskabets retningslinjer for vederlag til bestyrelse og direktion automatisk bortfalde, ligesom bestemmelsen i vedtægternes § 30, stk. 4, vedrørende disse retningslinjer vil blive slettet.

4B. GODKENDELSE AF BESTYRELSENS VEDERLAG FOR 2020

Bestyrelsen foreslår, at vederlaget til bestyrelsens medlemmer i 2020 fastsættes uændret i forhold til 2019 og i overensstemmelse med den under pkt. 4A omtalte Vederlagspolitik for Bestyrelsen og Direktionen i Carlsberg A/S, 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 et årligt honorar pr. udvalgspost på 38% af grundhonoraret.

4C. FORSLAG OM NEDSÆTTELSE AF SELSKABETS AKTIEKAPITAL MED HENBLIK PÅ ANNULLERING AF EGNE AKTIER

Bestyrelsen foreslår, at selskabets aktiekapital nedsættes med nominelt 88.000.000 kr. fra nominelt 3.051.136.120 kr. til nominelt 2.963.136.120 kr. ved annullering af 4.400.000 af selskabets beholdning af egne B-aktier i overensstemmelse med reglerne om kapitalnedsættelse jf. selskabslovens § 188, stk. 1, nr. 2.

Såfremt forslaget vedtages, reduceres selskabets beholdning af egne aktier med 4.400.000 B-aktier à nominelt 20 kr. Disse

aktier er tilbagekøbt for et samlet beløb på 3.982.744.682 kr. som led i selskabets aktietilbagekøbsprogram, der var åbent i perioden fra den 6. februar 2019 til den 30. januar 2020. Aktietilbagekøbet indebærer, at der ud over den nominelle kapitalnedsættelse er udbetalt 3.894.744.682 kr. til de pågældende aktionærer. Den gennemsnitlige tilbagekøbspris for de aktier, der er omfattet af kapitalnedsættelsen, udgjorde således 905,17 kr. (afrundet) for hver aktie à nominelt 20 kr.

Det foreslås som følge heraf med virkning fra kapitalnedsættelsens gennemførelse, at § 4 i selskabets vedtægter ændres til:

”§ 4

Stk. 1. Selskabets aktiekapital udgør kr. 2.963.136.120.

Stk. 2. Aktiekapitalen er opdelt i kr. 673.985.040 ordinære aktier, der benævnes A-aktier, og kr. 2.289.151.080 præferenceaktier, der benævnes B-aktier.”

4D. FORSLAG OM ÆNDRING AF SELSKABETS VEDTÆGTER (AFSTEMNING OM SELSKABETS VEDERLAGSRAPPORT SOM ET FAST DAGSORDENSPUNKT)

Som konsekvens af de nye regler i selskabslovens § 139b, stk. 4, om afholdelse af en

vejledende afstemning om selskabets vederlagsrapport for det seneste regnskabsår foreslås det at indføre denne afstemning som et fast dagsordenspunkt på kommende ordinære generalforsamlinger og dermed at ændre vedtægternes § 24, stk. 2, til følgende:

”Stk. 2 Dagsordenen for den ordinære generalforsamling skal omfatte:

- a) Beretning om selskabets virksomhed i det forløbne år.*
- b) Fremlæggelse af revideret årsrapport til godkendelse samt meddelelse af decharge til bestyrelse og direktion.*
- c) Forslag til fordeling af årets overskud, herunder fastsættelse af udbyttets størrelse eller forslag til dækning af tab.*
- d) Præsentation af og vejledende afstemning om selskabets vederlagsrapport.*
- e) Behandling af forslag, som måtte være fremsat af bestyrelsen eller aktionærer.*
- f) Valg af medlemmer til bestyrelsen samt eventuelt suppleanter for disse.*
- g) Valg af revisor.”*

4E. FORSLAG OM ÆNDRING AF SELSKABETS VEDTÆGTER (NAVN OG CVR-NUMMER PÅ SELSKABETS EJERBOGSFØRER)

Idet VP Services A/S, som fører selskabets ejerbog, er blevet fusioneret ind i VP Securities A/S med sidstnævnte som det fortsættende selskab, er det nødvendigt at ændre vedtægternes § 10, stk. 3, til følgende:

”Selskabets ejerbog føres af VP Securities A/S, CVR-nr. 21599336.”

5. VALG AF MEDLEMMER TIL BESTYRELSEN

I henhold til vedtægternes § 27, stk. 3, vælges de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen for et år ad gangen.

Bestyrelsen foreslår genvalg af:
Flemming Besenbacher, Lars Fruergaard Jørgensen, Carl Bache, Magdi Batato, Domitille Doat-Le Bigot, Lilian Fossum Biner, Richard Burrows, Søren-Peter Fuchs Olesen, Majken Schultz og Lars Stemmerik.

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/who-we-are/corporate-governance/supervisory-board-governance.

Oplysninger om de foreslåede kandidater er indsat her i indkaldelsen, og yderligere information, herunder om de foreslåede kandidaters øvrige ledelseshverv, findes på www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/supervisory-board.

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.

KØBENHAVN, DEN 18. FEBRUAR 2020

Bestyrelsen for Carlsberg A/S

ADGANGSFORHOLD

Dørene på Glyptoteket åbnes kl. 16.00, og generalforsamlingen begynder kl. 17.00. Der er adgang for kørestolsbrugere via indgangen fra Tietgensgade 25.

Vi gør opmærksom på, at museet i øvrigt har lukket på dagen for generalforsamlingen, og det vil derfor ikke være muligt at komme ind på Glyptoteket før kl. 16.

Medbragte håndtasker og lignende skal afleveres i garderoben, som er gratis.

Afhængig af deltagerantallet vil generalforsamlingen foregå i to sale, således at dirigenten og ledelsen vil være til stede i et større lokale, hvorfra der vil blive tv-transmitteret til et andet lokale. Hvis du ønsker plads i det store lokale, opfordres du til at møde op i god tid.

Bemærk venligst, at den administrerende direktørs beretning vil foregå på engelsk, så derfor kan du, hvis du ønsker det, efter adgangskontrollen låne et sæt høretelefoner (en såkaldt "tolkmodtager"), hvor du kan lytte til en dansk oversættelse af direktørens tale og af hans svar på evt. spørgsmål fra salen.

Der vil være servering af selskabets produkter efter generalforsamlingen og indtil ca. kl. 19.00.

Parkering: Der er mulighed for parkering mod betaling i Industriens Hus' parkeringskælder (adgang via H.C. Andersens Boulevard), i Axel

Towers' parkeringskælder (adgang via Jernbanegade) samt gadeparkering.

VEDTAGELSESKRAV

Godkendelse, vedtagelse og valg i henhold til dagsordenens punkt 1, 2, 3, 4A, 4B, 5 og 6 sker ved simpelt stemmeflertal. Vedtagelse i henhold til dagsordenens punkt 4C, 4D og 4E sker med mindst 2/3 af de afgivne stemmer såvel som 2/3 af den på generalforsamlingen repræsenterede aktiekapital.

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. mandag den 9. marts 2020, jf. § 20, stk. 1, i selskabets vedtægter.

ADGANGSKORT

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

- ved elektronisk tilmelding på Carlsberg A/S' hjemmeside, www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/communication-with-shareholders, eller på VP Investor Services A/S' hjemmeside, www.vp.dk/gf, senest torsdag den 12. marts 2020, eller
- ved at udfylde og indsende en tilmeldingsblanket pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S, eller pr. e-mail til

vpinvestor@vp.dk. Tilmeldingsblanketten findes på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/annual-general-meeting, samt på www.vp.dk/gf, ved log-in med NemID eller VP-ID. Tilmeldingsblanketten skal være VP Investor Services A/S i hænde senest torsdag den 12. marts 2020.

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.

Selskabet giver mulighed for, at du kan få tilsendt adgangskortet til din e-mail, forudsat at du har bestilt det elektronisk. Som aktionær kan du vælge at modtage adgangskortet:

1. pr. e-mail - adgangskortet sendes som en vedhæftet PDF-fil til din e-mailadresse. Det skal medbringes på generalforsamlingen på smartphone eller printet, eller
2. pr. post - adgangskortet fremsendes pr. post. Det anbefales at bestille adgangskortet i god tid, således at du kan modtage det rettidigt som brev.

På generalforsamlingen udleveres stemmesedler ved indgangen.

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 torsdag den 12. marts 2020 og kan afgives elektronisk på www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/communication-with-shareholders eller på www.vp.dk/gf ved brug af NemID eller VP-ID eller ved at printe fuldmagtsblanketten fra selskabets hjemmeside www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/annual-general-meeting og herefter sende den i udfyldt stand pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S, eller pr. e-mail til vpinvestor@vp.dk. Husk at underskrive og datere fuldmagtsblanketten.

- Brevstemme skal være VP Investor Services A/S i hænde senest torsdag den 12. marts 2020 og kan afgives elektronisk på www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/communication-with-shareholders eller på www.vp.dk/gf ved brug af NemID eller VP-ID. Brevstemme kan også afgives ved at printe brevstemmeblanketten fra selskabets hjemmeside www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/annual-general-meeting og herefter sende den i udfyldt stand pr. brev til VP Investor Services A/S, Weidekampsgade 14, 2300 København S, eller pr. e-mail til vpinvestor@vp.dk. Husk at underskrive og datere brevstemmeblanketten.

Fuldmagt/brevstemme kan afgives for aktier, som besiddes på registreringsdatoen (dvs. mandag den 9. marts 2020) 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 aktier à 20 kr., hvoraf 673.985.040 kr. er A-aktier og 2.377.151.080 kr. er B-aktier. Hver A-aktie à 20 kr. giver ret til 20 stemmer, mens hver B-aktie à 20 kr. giver ret til 2 stemmer.

Det samlede antal aktier og stemmer udgør:

	Antal aktier	Antal stemmer
A-aktier	33.699.252	673.985.040
B-aktier	118.857.554	237.715.108
Total	152.556.806	911.700.148

Aktionærerne kan forud for generalforsamlingen skriftligt stille spørgsmål til selskabets ledelse om selskabets årsrapport for 2019, 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. Aktionærerne kan endvidere mundtligt stille spørgsmål til selskabets ledelse og revisor på generalforsamlingen.

Senest fredag den 21. februar 2020 vil følgende materiale være tilgængeligt på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com/investor

[relations/shareholders/annual-general-meeting/2020-annual-general-meeting](https://www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/annual-general-meeting/2020-annual-general-meeting):

1. Indkaldelsen (inklusive oplysning om antal aktier og stemmerettigheder på datoen for indkaldelsen).
2. Dokumenter, der fremlægges på generalforsamlingen.
3. Dagsorden og fuldstændige forslag.
4. Formularer til afgivelse af fuldmagt og brevstemme.

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

BEHANDLING AF PERSONDATA

Selskabet behandler personoplysninger om dets aktionærer såsom navn, adresse, kontaktoplysninger, VP-kontonummer og aktiebeholdning til følgende formål: administration af selskabets ejerbog, udsendelse af indkaldelser, afholdelse af generalforsamlinger og øvrig kommunikation med selskabets aktionærer. Du kan læse mere om, hvordan Carlsberg behandler personoplysninger på www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/shareholder-privacy-policy.

BESTYRELSE

Oplysninger om de foreslåede kandidaters øvrige ledelseshverv (se punkt 5) kan ses på de følgende sider og på www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/supervisory-board/



FLEMMING BESENBACHER
FORMAND (SIDEN 2012)

Nationalitet: Dansk
Fødselsår: 1952
Valgt (siden): 2019 (2005)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, ikke-uafhængigt bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Nomineringsudvalget (formand).

STILLING

Professor, dr.scient., h.c. mult., FRSC, formand for Carlsbergfondets bestyrelse.

Flemming Besenbachers fulde CV inkl. ledelseshverv kan findes på dette link:
[Flemming Besenbacher CV](#)



LARS FRUERGAARD JØRGENSEN
NÆSTFORMAND (SIDEN 2019)

Nationalitet: Dansk
Fødselsår: 1966
Valgt (siden): 2019 (2019)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Nomineringsudvalget.

STILLING

President & CEO, Novo Nordisk.

Lars Fruergaard Jørgensens fulde CV inkl. ledelseshverv kan findes på dette link:
[Lars Fruergaard Jørgensen CV](#)



CARL BACHE

Nationalitet : Dansk
Fødselsår: 1953
Valgt (siden): 2019 (2014)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, ikke-uafhængigt bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Nomineringsudvalget.

STILLING

Professor, ph.d., dr.phil., ph.d.-skoleleder for det humanistiske fakultet, Syddansk Universitet.

Carl Baches fulde CV inkl. ledelseshverv kan findes på dette link:
[Carl Bache CV](#)



MAGDI BATATO

Nationalitet: Schweizisk
Fødselsår: 1959
Valgt (siden): 2019 (2018)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Revisionsudvalget,
Vederlagsudvalget.

STILLING

Executive Vice President, Head of Operations i Nestlé.

Magdi Batatos fulde CV inkl. ledelseshverv kan findes på dette link:
[Magdi Batato CV](#)



DOMITILLE DOAT-LE BIGOT

Nationalitet: Fransk
Fødselsår: 1972
Valgt (siden): 2019 (2019)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Vederlagsudvalget.

STILLING

Chief Digital Officer, Danone.

Domitille Doat-Le Bigots fulde CV inkl. ledelseshverv kan findes på dette link:
[Domitille Doat-Le Bigot CV](#)

**LILIAN FOSSUM BINER**

Nationalitet: Svensk
 Fødselsår: 1962
 Valgt (siden): 2019 (2019)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt
 bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Revisionsudvalget.

STILLING

Professionelt bestyrelsesmedlem.

Lilian Fossum Biners fulde CV
 inkl. ledelseshverv kan findes
 på dette link:
[Lilian Fossum Biner CV](#)

**RICHARD BURROWS**

Nationalitet: Irsk
 Fødselsår: 1946
 Valgt (siden): 2019 (2009)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt
 bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Revisionsudvalget (formand),
 vederlagsudvalget (formand),
 nomineringsudvalget.

STILLING

Professionelt bestyrelsesmedlem.

Richard Burrows fulde CV inkl.
 ledelseshverv kan findes på
 dette link:
[Richard Burrows CV](#)

**SØREN-PETER FUCHS OLESEN**

Nationalitet: Dansk
 Fødselsår: 1955
 Valgt (siden): 2019 (2012)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, ikke-uafhængigt
 bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Vederlagsudvalget.

STILLING

Professor, dr.med., direktør for
 Danmarks Grundforskningsfond.

Søren-Peter Fuchs Olesens fulde
 CV inkl. ledelseshverv kan findes
 på dette link:
[Søren-Peter Fuchs Olesen CV](#)

**MAJKEN SCHULTZ**

Nationalitet: Dansk
 Fødselsår: 1958
 Valgt (siden): 2019 (2019)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, ikke-uafhængigt
 bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Ingen.

STILLING

Professor, ph.d., Copenhagen
 Business School. International
 Research Fellow, Saïd Business
 School, Oxford University

Majken Schultz' fulde CV inkl.
 ledelseshverv kan findes på dette
 link:
[Majken Schultz CV](#)

**LARS STEMMERIK**

Nationalitet: Dansk
 Fødselsår: 1956
 Valgt (siden): 2019 (2010)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, ikke-uafhængigt
 bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Ingen.

STILLING

Professor, dr.scient.

Lars Stemmeriks fulde CV inkl.
 ledelseshverv kan findes på dette
 link:
[Lars Stemmerik CV](#)