

CARLSBERG A/S

GENERALFORSAMLINGS PROTOKOLLAT

Den 16. marts 2026 kl. 16.00 afholdt selskabet ordinær generalforsamling på Glyptoteket, Dantes Plads 7, 1556 København V, med følgende

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 udbyttets størrelse
Bestyrelsen foreslår et udbytte på 29,00 kr. pr. aktie.

4.

Præsentation af og vejledende afstemning om vederlagsrapporten for 2025

5.

Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

5A. Vedtagelse af ændret vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen i Carlsberg A/S

Bestyrelsen foreslår, at det vedlagte udkast til opdateret vederlagspolitik vedtages i sin helhed, inklusiv de ændringer, der af praktiske hensyn er markeret med ændringsmarkeringer. De væsentligste ændringer er beskrevet i oversigten over væsentlige ændringer i udkastet til ændret vederlagspolitik.

5B. Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2026

Bestyrelsen foreslår, at grundhonoraret hæves med 3% til 502.000 kr. Forhøjelsen foreslås for at afspejle bestyrelsens syn på de forventede generelle lønstigninger i Danmark og for at sikre, at honoraret er på niveau med honoraret i sammenlignelige selskaber. Dermed foreslås det, i overensstemmelse med den foreslåede ændrede Vederlagspolitik for Bestyrelsen og Direktionen i Carlsberg A/S, at bestyrelsesmedlemmerne for 2026 vederlægges som følger:

- Menige bestyrelsesmedlemmer modtager et grundhonorar på 502.000 kr.
- Bestyrelsesformanden modtager et honorar på 4,5 gange grundhonoraret og vederlægges ikke yderligere for eventuelt udvalgsarbejde.
- Næstformanden modtager to gange grundhonoraret.
- Formanden for Revisionsudvalget modtager et honorar på 120% af grundhonoraret.

- Formanden for henholdsvis Vederlagsudvalget og Person- & Kulturudvalget modtager et honorar på 60% af grundhonoraret.
- Menige medlemmer af Revisionsudvalget modtager et honorar på 60% af grundhonoraret.
- Menige medlemmer af Vederlagsudvalget og Person- & Kulturudvalget modtager et årligt honorar pr. udvalgspost på 40% af grundhonoraret.

6.

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: Henrik Poulsen, Majken Schultz, Magdi Batato, Lilian Fossum Biner, Jens Hjorth, Bob Kunze-Concewitz, Punita Lal og Winnie Ma.

7.

Valg af revisor

I overensstemmelse med Revisionsudvalgets indstilling foreslår bestyrelsen genvalg af PricewaterhouseCoopers, Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, (CVR-nr. 3377 1231). Bestyrelsen foreslår, at PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskabs revisionsopgave tillige omfatter afgivelse af en erklæring om bæredygtighedsrapporteringen i ledelsesberetningen.

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.

8.

Bemyndigelse til dirigenten

Bestyrelsen foreslår, at dirigenten bemyndiges til at anmelde det af generalforsamlingen vedtagne til Erhvervsstyrelsen og til i forbindelse hermed at foretage sådanne ændringer deraf og tilføjelser dertil, herunder i vedtægterne, som Erhvervsstyrelsen måtte kræve for at registrere det vedtagne.

---o-O-o---

De på generalforsamlingen fremmødte aktionærer og de forud for generalforsamlingen modtagne fuldmagter og brevstemmer repræsenterede på generalforsamlingen i alt 815.234.054 stemmer (svarende til 93,58 % af stemmerne i selskabet efter fradrag for selskabets stemmer på egne aktier) og selskabskapital på i alt 2.175.781.640 kr. (svarende til 82,25 % af selskabskapitalen efter fradrag af selskabets egne aktier). Til stede på generalforsamlingen var 228 personer, heraf 161 aktionærer med stemmeret.

----o-O-o---

Bestyrelsesformanden bød velkommen og meddelte under henvisning til vedtægternes § 23, at bestyrelsen havde valgt advokat Anders Stubbe Arndal til generalforsamlingens dirigent.

Dirigenten konstaterede herefter under henvisning til selskabslovens § 94, stk. 2, jf. § 95, samt vedtægternes § 14, stk. 2, og § 15, stk. 1, at generalforsamlingen var lovligt indkaldt og beslutningsdygtig. Indkaldelse til generalforsamlingen med dagsorden var offentliggjort på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com, den 18. februar 2026, dvs. med minimum 3 ugers varsel. Endvidere har indkaldelsen, årsrapporten, oplysninger om det samlede antal aktier og stemmer på datoen for indkaldelsen og formularer til anvendelse ved afgivelse af fuldmagt og brevstemme i overensstemmelse med selskabslovens § 99 og vedtægternes § 19 været tilgængelige på selskabets hjemmeside, www.carlsberggroup.com, de seneste 3 uger forud for generalforsamlingen. Herudover har selskabet den 14. januar 2026, dvs. med minimum 8 ugers varsel, offentliggjort datoen for afholdelse af generalforsamlingen samt fristen for fremsættelse af forslag til dagsordenen på selskabets hjemmeside, jf. selskabslovens § 90, stk. 3.

Dirigenten konstaterede herefter, at dagsordenen var i overensstemmelse med vedtægternes § 24, stk. 2.

Dirigenten konstaterede endvidere, at der ikke var indsigelser fra de fremmødte imod generalforsamlingens lovlige indvarsling.

Dirigenten redegjorde for dagsordenens indhold og oplyste, at samtlige forslag på dagsordenen kan vedtages med simpelt stemmeflertal. Dirigenten meddelte herefter, at punkt 1)-4) som sædvanlig ville blive behandlet under ét.

Ad 1)-4)

Dirigenten gav herefter ordet til **bestyrelsesformanden**, som aflagde sin beretning, herunder redegjorde for selskabets vederlagsrapport og for bestyrelsens forslag om fordeling af årets overskud, herunder udbetaling af udbytte på 29,00 kr. pr. aktie.

Ordet blev herefter givet til **koncernchef** Jacob Aarup-Andersen, som foretog en gennemgang af regnskabet og den supplerende beretning og indstillede regnskabet til generalforsamlingens godkendelse.

Dirigenten oplyste, at den af direktionen, bestyrelsen og den generalforsamlingsvalgte revisor underskrevne årsrapport var forelagt ham, og oplæste revisionspåtegningens konklusion.

Dirigenten ledte herefter behandlingen af dagsordenens punkt 1)-4).

Mark Jessen, ATP, roste Carlsberg bl.a. for opkøbet af Britvic som et strategisk rigtigt skridt, for det flotte afkast i 2025, og for indsatsen på biodiversitet og stillede derefter spørgsmål om hvorvidt direktionens bonusordning fungerer efter hensigten samt

hvordan Carlsberg ser vejen frem til at nå selskabets mål for anvendelse af råvarer som kommer fra regenerativt landbrug.

Bestyrelsesformanden takkede for de positive bemærkninger og for spørgsmålene og fremhævede i relation til direktionens aflønning bestyrelsens hovedprincipper herfor: Konkurrencedygtighed, relevante benchmarks og sammenhæng med aktionærernes interesser. Bestyrelsen finder det i aktionærernes interesse, at Carlsberg kan tiltrække og fastholde internationale toptalenter til at lede virksomheden. Herudover ligger direktørens aflønning inden for rammerne af relevante benchmarks for sammenlignelige danske og internationale virksomheder, og endelig er den variable løn tæt knyttet til opnåede resultater. Her var bestyrelsen godt tilfreds med Carlsbergs udvikling i 2025, ikke mindst i lyset af den vanskelige globale markedssituation og sammenlignet med hvordan lignende selskaber i drikkevareindustrien klarede sig. Bestyrelsen afvejer konstant om balancen i aflønning er den rigtige og justerer løbende på baggrund heraf, senest for to år siden da bestyrelsen valgte at reducere toppen af den langsigtede løndel og nu i år, hvor bestyrelsen foreslår justering af den kortsigtede løndel.

Koncernchef Jacob Aarup-Andersen takkede for støtten til Carlsbergs arbejde med regenerativt landbrug og fremhævede betydelige fremskridt, herunder fordobling i 2025 af andelen af regenerative råvarer mens selskabet samtidig leverede på sine øvrige bæredygtighedsmål, bl.a. 8% reduktion af CO₂ i værdikæden og reduktion af vandbrug, hvor Carlsberg nu har verdens mest vandeffective bryggerier. Vi anerkender, at målet om 50 pct. regenerative råvarer i 2032 er ambitiøst men ønsker at sætte nye standarder også på dette område, og vi arbejder målrettet efter at levere på ambitionen, godt understøttet af væsentlige fremskridt i markeder som fx Danmark hvor nu 40% af vores råvarekontrakter er regenerativt indkøb.

Mikael Bak, Dansk Aktionærforening, roste beretningerne, det flotte udbytte og selskabets åbne dialog med aktionærerne og stillede derefter spørgsmål om hvad Carlsberg tager med sig af læring fra de seneste 12–18 måneders urolige globale situation, hvilke tre geografiske markeder der fylder mest i øjeblikket og spurgte slutteligt, om Carlsberg kan bekræfte, at selskabets kommercielle relationer til Rusland er afbrudt.

Koncernchef Jacob Aarup-Andersen takkede Mikael Bak og Dansk Aktionærforening for engagementet og understregede, at Carlsberg værdsætter dialogen med aktionærerne. Koncernchefen besvarede herefter spørgsmålene i rækkefølge: Blandt vigtige erfaringer fra de seneste 12-18 måneder kan fremhæves, at Carlsberg står stærkest i markeder med en bred produktportefølje på tværs af kategorier og at globale brands som Carlsberg og Tuborg klarer sig stærkt i krisesituationer, hvorfor vi vil fortsætte investeringerne i disse. Carlsberg har en perlerække af gode markeder men hvis tre vækstmarkeder skal fremhæves her, kan det være Indien, England og Centralasien, ikke mindst Kasakhstan. Endelig bekræftede koncernchefen, at Carlsberg efter salget i 2024 af den russiske forretning Baltika ikke længere har juridiske eller kommercielle relationer til Rusland. Vi føler os nødsaget til at fastholde registrering af visse af vores varemærker i Rusland for at undgå andres misbrug af

mærkerne, og vi er ikke vidende om, at der skulle foregå parallelimport ind i Rusland af Carlsbergs produkter.

Dirigenten kunne herefter konstatere,

- at beretningen for 2025 blev taget til efterretning,
- at årsrapporten for 2025 blev godkendt, herunder at der er meddelt decharge til bestyrelse og direktion, uden at skriftlig afstemning blev gennemført,
- at det i årsrapporten for 2025 indeholdte forslag til fordeling af årets overskud blev vedtaget, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, og
- at vederlagsrapporten for 2025 blev godkendt, uden at skriftlig afstemning blev gennemført.

Ad 5) Forslag fra bestyrelsen eller aktionærer

5A. Vedtagelse af ændret vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen i Carlsberg A/S

Dirigenten gennemgik forslaget om vedtagelse i sin helhed af det vedlagte udkast til ændret vederlagspolitik for bestyrelsen og direktionen i Carlsberg A/S.

Dirigenten konstaterede herefter, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, at forslaget var vedtaget.

5B. Godkendelse af bestyrelsens vederlag for 2026

Dirigenten gennemgik forslaget om bestyrelsens vederlag for 2026.

Dirigenten konstaterede herefter, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, at forslaget var vedtaget.

Ad 6) Valg af medlemmer til bestyrelsen

Dirigenten gik derefter over til dagsordenens **punkt 6)** og oplyste følgende:

- at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af bestyrelsen vælges for ét år ad gangen i henhold til vedtægternes § 27, stk. 3,
- at bestyrelsen havde foreslået genvalg af: Henrik Poulsen, Majken Schultz, Magdi Batato, Lilian Fossum Biner, Jens Hjorth, Bob Kunze-Concewitz, Punita Lal, og Winnie Ma.

Herudover oplyste **dirigenten**, at indkaldelsen til generalforsamlingen i henhold til selskabslovens § 120, stk. 3, indeholdt et link til selskabets hjemmeside med oplysninger om de opstillede personers ledelseshverv i andre erhvervsdrivende virksomheder forud for deres valg til bestyrelsen på generalforsamlingen. Kandidaterne var alle til stede på generalforsamlingen.

Dirigenten spurgte, om der var andre forslag til valg til bestyrelsen, hvilket ikke var tilfældet, hvorefter han konstaterede, at Henrik Poulsen, Majken Schultz, Magdi Batato, Lilian Fossum Biner, Jens Hjorth, Bob Kunze-Concewitz, Punita Lal og Winnie Ma var valgt.

Ad 7) Valg af revisor

Dirigenten gik herefter over til dagsordenens **punkt 7)** og oplyste, at der ifølge vedtægternes § 33 skal vælges en statsautoriseret revisor til at revidere selskabets årsrapport for 2026, og informerede om, at bestyrelsen foreslog genvalg af PricewaterhouseCoopers, Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, (CVR-nr. 3377 1231) som selskabets revisor i overensstemmelse med Revisionsudvalgets indstilling, samt at det var foreslået, at PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskabs revisionsopgave tillige skulle omfatte afgivelse af en erklæring om bæredygtighedsrapporteringen i ledelsesberetningen.

Dirigenten spurgte, om der var andre forslag, og konstaterede, da dette ikke var tilfældet, at PricewaterhouseCoopers, Statsautoriseret Revisionspartnerselskab (CVR. nr. 3377 1231), var genvalgt som selskabets revisor.

Ad 8) Bemyndigelse til dirigenten

Dirigenten gennemgik forslaget om bemyndigelse til dirigenten.

Dirigenten konstaterede herefter, uden at skriftlig afstemning blev gennemført, at forslaget var vedtaget.

Dirigenten konstaterede herefter, at dagsordenen var udtømt og generalforsamlingen blev hævet.

Som dirigent:

Anders Stubbe Arndal