

**GENERAL-
FORSAMLING**
INDKALDELSE 2023



TIL AKTIONÆRERNE I CARLSBERG A/S

Bestyrelsen inviterer hermed til selskabets ordinære generalforsamling **mandag den 13. marts 2023 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 27 kr. pr. aktie.

4. PRÆSENTATION AF OG VEJLEDENDE AFSTEMNING OM VEDERLAGS-RAPPORTEN FOR 2022

5. FORSLAG FRA BESTYRELSEN ELLER AKTIONÆRER

5A. ÆNDRING AF VEDERLAGSPOLITIK FOR BESTYRELSEN OG DIREKTIONEN I CARLSBERG A/S

Bestyrelsen foreslår at ændre Vederlagspolitik for Bestyrelsen og Direktionen i Carlsberg A/S således, at: (1) næstformandens honorar forøges fra halvdanden gange grundhonoraret til to gange grundhonoraret, og (2) honoraret til medlemmerne af Revisionsudvalget forøges fra 38% af grundhonoraret til 50% af grundhonoraret.

5B. GODKENDELSE AF BESTYRELSENS VEDERLAG FOR 2023

Bestyrelsen foreslår, at grundhonoraret hæves med 3,5% til 455.000 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 Vederlagspolitik for Bestyrelsen og Direktionen i Carlsberg A/S, at bestyrelsesmedlemmerne for 2023 vederlægges som følger:

- Menige bestyrelsesmedlemmer modtager et grundhonorar på 455.000 kr.
- Bestyrelsesformanden modtager et honorar på 4,5 gange grundhonoraret og vederlægges ikke yderligere for eventuelt udvalgsarbejde.
- Formanden for henholdsvis Vederlagsudvalget og Nomineringsudvalget modtager et honorar på 50% af grundhonoraret.
- Formanden for Revisionsudvalget modtager et honorar på 113% af grundhonoraret.
- Menige medlemmer af Vederlagsudvalget og Nomineringsudvalget modtager et årligt honorar pr. udvalgspost på 38% af grundhonoraret.

og, betinget af vedtagelse af dagsordenens punkt 5A,

- Næstformanden modtager to gange grundhonoraret.
- Menige medlemmer af Revisionsudvalget modtager et honorar på 50% af grundhonoraret.

5C. FORSLAG OM NEDSÆTTELSE AF SELSKABETS AKTIEKAPITAL MED HENBLIK PÅ ANNULLERING AF EGNE AKTIER

Bestyrelsen foreslår, at selskabets aktiekapital nedsættes med nominelt 90.000.000 kr. fra nominelt 2.837.136.120 kr. til nominelt 2.747.136.120 kr. ved annullering af 4.500.000 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 4.500.000 B-aktier à nominelt 20 kr. Disse aktier er tilbagekøbt for et samlet beløb på 4.084.194.400 kr. som led i selskabets aktietilbagekøbsprogram, der var åbent i perioden fra den 4. februar 2022 til den 6. januar 2023. Aktietilbagekøbet indebærer, at der ud over den nominelle kapitalnedsættelse er udbetalt 3.994.194.400 kr. til de pågældende aktionærer. Den gennemsnitlige tilbagekøbspris for de aktier, der er omfattet af kapitalnedsættelsen, udgjorde således 907,60 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. 2.747.136.120.

Stk. 2. Aktiekapitalen er opdelt i kr. 673.985.040 ordinære aktier, der benævnes A-aktier, og kr. 2.073.151.080 præferenceaktier, der benævnes B-aktier.”

5D. FORSLAG OM RAPPORTERING I FORHOLD TIL BESTRÆBELSER OG RISICI VEDRØRENDE MENNESKERETTIGHEDER

Aktionærerne AkademikerPension og LD Fonde foreslår følgende:

Bestyrelsen skal rapportere om:

- 1) selskabets bestræbelser på at overholde menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder i overensstemmelse med FN's Vejledende Principper for Menneskerettigheder og Erhvervsliv (UNGP) og
- 2) hvilke menneskerettighedsrelaterede finansielle risici selskabet måtte have identificeret, og hvordan selskabet forsøger at adressere disse.

De rapporterede oplysninger skal - med undtagelse af fortrolige oplysninger - opdateres og offentliggøres mindst én gang om året, inden for hvad der er omkostningsmæssigt rimeligt. De rapporterede oplysninger skal offentliggøres forud for indkaldelsen til den ordinære generalforsamling, første gang i 2024, og kan indgå i den nuværende rapporteringspakke.

Bestyrelsens holdning:

Carlsberg og bestyrelsen deler holdningen bag forslaget og støtter udviklingen hen imod øget transparens i selskabers rapportering om overholdelse af menneskerettigheder og arbejdstagerrettigheder i overensstemmelse med FN's Vejledende Principper for Menneskerettigheder og Erhvervsliv (UNGP). Da Carlsberg imidlertid allerede opfylder eller senest til næste år vil opfylde de handlinger,

der foreslås af AkademikerPension og LD Fonde, støtter bestyrelsen ikke forslaget.

Reguleringen af dette område er i hastig udvikling hen imod mere omfattende forpligtelser for selskaber, og bestyrelsen anser det for uhensigtsmæssigt, at Carlsberg påtager sig særlige rapporteringskrav på individuelle aktionærs anmodning inden for områder, som samtidig er underlagt regulering.

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, Mikael Aro, Magdi Batato, Lilian Fossum Biner, Richard Burrows, Punita Lal og Søren-Peter Fuchs Olesen.

Carl Bache genopstiller ikke.

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.

I forbindelse med indstillingen af Richard Burrows, som har siddet i bestyrelsen i mere end 12 år og dermed ikke længere anses for

uafhængig i henhold til de danske anbefalinger for god selskabsledelse, har bestyrelsen, foruden Richard Burrows værdifulde og indgående kendskab til Carlsberg-koncernen, lagt vægt på hans store erfaring inden for salg af mærkevareprodukter til forbrugere samt inden for alkoholindustrien.

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.

7. 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.

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.

KØBENHAVN, 10. FEBRUAR 2023

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 mindre 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 "tolkemodtager"), 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.

WEBCAST

Generalforsamlingen bliver transmitteret direkte via webcast, som kan tilgås via selskabets hjemmeside: <https://getvisualtv.net/stream/?carlsberg-generalforsamling-2023>

VEDTAGELSESKRAV

Godkendelse, vedtagelse og valg i henhold til dagsordenens punkt 1, 2, 3, 4, 5A, 5B, 5D, 6, 7 og 8 sker ved simpelt stemmeflertal. Vedtagelse i henhold til dagsordenens punkt 5C 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 6. marts 2023, 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 tilmelding på Investorportalen, [shareholders senest torsdag den 9. marts 2023,](http://www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/communication-with-

</div>
<div data-bbox=)

- ved tilmelding på Euronext Securities' hjemmeside, www.vp.dk/agm, senest torsdag den 9. marts 2023, eller
- ved at printe og udfylde tilmeldingsblanketten fra selskabets hjemmeside, Investor Relations » Shareholders » Annual General Meeting » 2023 Annual General Meeting « Carlsberg Group og sende den pr. brev til Euronext Securities, Nicolai Eigtdeds Gade 8, 1402 København K, eller pr. e-mail til CPH-investor@euronext.com. Tilmeldingsblanketten skal være Euronext Securities i hænde senest torsdag den 9. marts 2023.

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. ved indgangen - adgangskortet afhentes ved indgangen.

Spørgsmål vedrørende tilmelding skal rettes til Euronext Securities pr. telefon 43 58 88 66

eller pr. e-mail til CPH-investor@euronext.com.

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 eller brevstemme skal være Euronext Securities i hænde senest torsdag den 9. marts 2023 og kan afgives:

- via InvestorPortalen, www.carlsberggroup.com/investor-relations/shareholders/communication-with-shareholders,
- via Euronext Securities' hjemmeside, www.vp.dk/agm, eller
- ved at printe og udfylde fuldmagt/brevstemme-blanketten fra selskabets hjemmeside, Investor Relations » Shareholders » Annual General Meeting » 2023 Annual General Meeting « Carlsberg Group og herefter sende den pr. brev til Euronext Securities, Nicolai Eigtdeds Gade 8, 1402 København K, eller pr. e-mail til CPH-investor@euronext.com.

Husk at underskrive og datere fuldmagt- eller brevstemmeblanketten.

Fuldmagt/brevstemme kan afgives for aktier, som besiddes på registreringsdatoen (dvs. mandag den 6. marts 2023) 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 2.837.136.120 kr. fordelt på aktier à 20 kr., hvoraf 673.985.040 kr. er A-aktier og 2.163.151.080 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 | 108.157.554 | 216.315.108 |
| Total | 141.856.806 | 890.300.148 |

Aktionærerne kan forud for generalforsamlingen skriftligt stille spørgsmål til selskabets ledelse om selskabets årsrapport for 2022, dagsordenens punkter eller selskabets stilling i øvrigt. Spørgsmål skal sendes til Carlsberg A/S, J. C. Jacobsens Gade 1, 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 17. februar 2023 vil følgende materiale være tilgængeligt på selskabets hjemmeside, Investor Relations »

Shareholders » Annual General Meeting » 2023
Annual General Meeting « Carlsberg Group:

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 6) kan ses på de følgende sider og på www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/supervisory-board/



HENRIK POULSEN FORMAND (SIDEN 2022)

Nationalitet: Dansk
Fødselsår: 1967
Valgt (siden): 2022 (2021)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt
bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Nomineringsudvalget (formand),
Vederlagsudvalget.

STILLING

Professionelt bestyrelsesmedlem.

Henrik Poulsens fulde CV inkl.
ledelseshverv kan findes på dette
link:

[Henrik Poulsen CV](#)



MAJKEN SCHULTZ NÆSTFORMAND (SIDEN 2022)

Nationalitet: Dansk
Fødselsår: 1958
Valgt (siden): 2022 (2019)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, ikke-uafhængigt
bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Nomineringsudvalget.

STILLING

Professor, ph.d., Copenhagen
Business School Institut for
Organisation, formand for
Carlsbergfondets bestyrelse.

Majken Schultz' fulde CV inkl.
ledelseshverv kan findes på dette
link:

[Majken Schultz CV](#)



MIKAEL ARO

Nationalitet: Finsk
Fødselsår: 1965
Valgt (siden): 2022 (2022)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt
bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Revisionsudvalget.

STILLING

Senior Industry adviser, Triton.

Mikael Aros fulde CV inkl.
ledelseshverv kan findes på dette
link:

[Mikael Aro CV](#)



MAGDI BATATO

Nationalitet: Schweizisk
Fødselsår: 1959
Valgt (siden): 2022 (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](#)



LILIAN FOSSUM BINER

Nationalitet: Svensk
Fødselsår: 1962
Valgt (siden): 2022 (2019)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt
bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Revisionsudvalget (forkvinde).

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): 2022 (2009)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, ikke-uafhængigt
 bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Vederlagsudvalget (formand),
 revisionsudvalget,
 nomineringsudvalget.

STILLING

Professionelt bestyrelsesmedlem.

Richard Burrows fulde CV inkl.
 ledelseshverv kan findes på dette
 link:

[Richard Burrows CV](#)

**PUNITA LAL**

Nationalitet: Indisk
 Fødselsår: 1962
 Valgt (siden): 2022 (2022)

FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt
 bestyrelsesmedlem.

BESTYRELSESUDVALG

Nomineringsudvalget.

STILLING

Professionelt bestyrelsesmedlem.

Punita Lals fulde CV inkl.
 ledelseshverv kan findes på dette
 link:

[Punita Lal CV](#)

**SØREN-PETER FUCHS OLESEN**

Nationalitet: Dansk
 Fødselsår: 1955
 Valgt (siden): 2022 (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](#)