



**CARLSBERG A/S**

**GENERALFORSAMLING**

**2026**

**INDKALDELSE**



# TIL AKTIONÆRERNE I CARLSBERG A/S

Bestyrelsen inviterer hermed til selskabets ordinære generalforsamling **mandag den 16. marts 2026 kl. 16.00** 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 29 kr. pr. aktie.

## 4. **PRÆSENTATION AF OG VEJLEDENDE AFSTEMNING OM VEDERLAGS-RAPPORTEN 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.

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](http://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](http://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). 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.

**KØBENHAVN, 18. FEBRUAR 2026**

Bestyrelsen for Carlsberg A/S

## ADGANGSFORHOLD

Dørene på Glyptoteket åbnes kl. 15.00, og generalforsamlingen begynder kl. 16.00. 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. 15.

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.

Der vil være servering af selskabets produkter efter generalforsamlingen og indtil ca. kl. 18.00.

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 på selskabets hjemmeside og via dette link: <https://getvisualtv.net/stream/?carlsberg-generalforsamling-2026>

## VEDTAGELSESKRAV

Godkendelse, vedtagelse og valg i henhold til samtlige dagsordenens punkter kan ske 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. mandag den 9. marts 2026, 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, Investor Relations » Shareholders » Investor Portal « Carlsberg Group senest torsdag den 12. marts 2026,
- ved tilmelding på Euronext Securities' hjemmeside, [www.euronext.com/cph-agm](http://www.euronext.com/cph-agm), senest torsdag den 12. marts 2026, eller
- ved at printe og udfylde tilmeldingsblanketten fra selskabets hjemmeside, Investor Relations » Shareholders » Annual General Meeting » 2026 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](mailto:CPH-investor@euronext.com). Tilmeldingsblanketten skal være Euronext Securities i hænde senest torsdag den 12. marts 2026.

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.

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](mailto: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 12. marts 2026 og kan afgives:

- via InvestorPortalen, Investor Relations » Shareholders » Investor Portal « Carlsberg Group,
- via Euronext Securities' hjemmeside, [www.euronext.com/cph-agm](http://www.euronext.com/cph-agm), eller
- ved at printe og udfylde fuldmagt/brevstemme-blanketten fra selskabets hjemmeside, Investor Relations » Shareholders » Annual General Meeting » 2026 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](mailto: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 9. marts 2026) 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 2.653.136.120 kr. fordelt på aktier à 20 kr., hvoraf 673.985.040 kr. er A-aktier og 1.979.151.080 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<br>aktier    | Antal<br>stemmer   |
|--------------|--------------------|--------------------|
| A - aktier   | 33.699.252         | 673.985.040        |
| B - aktier   | 98.957.554         | 197.915.108        |
| <b>Total</b> | <b>132.656.806</b> | <b>871.900.148</b> |

Aktionærerne kan forud for generalforsamlingen skriftligt stille spørgsmål til selskabets ledelse om selskabets årsrapport for 2025, 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](mailto:generalforsamling@carlsberg.com). Besvarelse kan ske ved at gøre spørgsmål og svar tilgængelige på selskabets hjemmeside, [www.carlsberggroup.com](http://www.carlsberggroup.com). Aktionærerne kan endvidere mundtligt stille spørgsmål til selskabets ledelse og revisor på generalforsamlingen.

Senest fredag den 20. februar 2026 vil følgende materiale være tilgængeligt på selskabets hjemmeside Investor Relations » Shareholders » Annual General Meeting » 2026 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](http://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/](http://www.carlsberggroup.com/who-we-are/about-the-carlsberg-group/supervisory-board/)



**HENRIK POULSEN**  
**FORMAND (SIDEN 2022)**

Nationalitet: Dansk  
Fødselsår: 1967  
Valgt (siden): 2025 (2021)

**FUNKTION I BESTYRELSEN**

Eksternt, uafhængigt  
bestyrelsesmedlem.

**BESTYRELSESUDVALG**

Person- & Kulturudvalget (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): 2025 (2019)

**FUNKTION I BESTYRELSEN**

Eksternt, ikke-uafhængigt  
bestyrelsesmedlem.

**BESTYRELSESUDVALG**

Person- & Kulturudvalget.

**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](#)



**MAGDI BATATO**

Nationalitet: Schweizisk  
Fødselsår: 1959  
Valgt (siden): 2025 (2018)

**FUNKTION I BESTYRELSEN**

Eksternt, uafhængigt  
bestyrelsesmedlem.

**BESTYRELSESUDVALG**

Vederlagsudvalget (formand),  
Revisionsudvalget.

**STILLING**

Rådgiver og professionelt  
bestyrelsesmedlem

Magdi Batatos fulde CV inkl.  
ledelseshverv kan findes på dette  
link:

[Magdi Batato CV](#)



**LILIAN FOSSUM BINER**

Nationalitet: Svensk  
Fødselsår: 1962  
Valgt (siden): 2025 (2019)

**FUNKTION I BESTYRELSEN**

Eksternt, uafhængigt  
bestyrelsesmedlem.

**BESTYRELSESUDVALG**

Revisionsudvalget (forkvinde),  
Person- & Kulturudvalget.

**STILLING**

Professionelt bestyrelsesmedlem.

Lilian Fossum Biners fulde CV  
inkl. ledelseshverv kan findes på  
dette link:

[Lilian Fossum Biner CV](#)



**JENS HJORTH**

Nationalitet: Dansk  
Fødselsår: 1964  
Valgt (siden): 2025 (2025)

**FUNKTION I BESTYRELSEN**

Eksternt, ikke-uafhængigt  
bestyrelsesmedlem.

**BESTYRELSESUDVALG**

Vederlagsudvalget.

**STILLING**

Professor, cand.scient. ph.d., Niels  
Bohr Institutet, København.

Jens Hjorths fulde CV inkl.  
ledelseshverv kan findes på dette  
link:

[Jens Hjorth CV](#)



### BOB KUNZE-CONCEWITZ

Nationalitet: Østrigsk  
Fødselsår: 1967  
Valgt (siden): 2025 (2024)

#### FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt  
bestyrelsesmedlem.

#### BESTYRELSESUDVALG

Revisionsudvalget,  
Vederlagsudvalget.

#### STILLING

Professionelt bestyrelsesmedlem.

Bob Kunze-Concewitzs fulde  
CV inkl. ledelseshverv kan findes på  
dette link:

[Bob Kunze-Concewitz](#)



### PUNITA LAL

Nationalitet: Indisk  
Fødselsår: 1962  
Valgt (siden): 2025 (2022)

#### FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt  
bestyrelsesmedlem.

#### BESTYRELSESUDVALG

Person- & Kulturudvalget.

#### STILLING

Professionelt bestyrelsesmedlem.

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

[Punita Lal CV](#)



### WINNIE MA

Nationalitet: Kinesisk  
Fødselsår: 1968  
Valgt (siden): 2025 (2025)

#### FUNKTION I BESTYRELSEN

Eksternt, uafhængigt  
bestyrelsesmedlem.

#### BESTYRELSESUDVALG

Ingen.

#### STILLING

President for Asia Pacific Region,  
VF Corporation, Shanghai, Kina.

Winnie Mas fulde CV inkl.  
ledelseshverv kan findes på dette  
link:

[Winnie Ma CV](#)