



# VEDERLAGS- POLITIK

Vedtaget på den ordinære generalforsamling den 11. marts 2024

# VEDERLAGSPOLITIK FOR BESTYRELSEN OG DIREKTIONEN I CARLSBERG A/S

## 1. INDLEDNING OG FORMÅL

Denne politik er udarbejdet i henhold til selskabslovens §§ 139 og 139a og indeholder de overordnede rammer for vederlag til bestyrelsen og direktionen i Carlsberg A/S. "Direktionen" skal forstås som de direktører i Carlsberg A/S, der er registreret som sådan ved Erhvervsstyrelsen.

Formålet med denne politik er at tiltrække og fastholde kompetencer på både bestyrelses- og direktionsniveau, skabe interessesammenfald mellem direktionen og aktionæerne, sikre, at direktionen modtager et vederlag, der svarer til niveauet i sammenlignelige selskaber, og dermed understøtte Carlsberg A/S' langsigtede interesser og bæredygtighed. Direktionens vederlag afhænger af realiseringen af konkrete mål, som knytter sig både til den enkelte direktørs resultater og til Carlsberg A/S' kortsigtede og langsigtede resultater.

## 2. OPDATERING AF POLITIKKEN

Den seneste udgave af vederlagspolitikken blev vedtaget på den ordinære generalforsamling i 2023. De vejledende

afstemninger om den årlige vederlagsrapport (som er underlagt vederlagspolitikken), der har været afholdt siden vedtagelsen af den tidligere vederlagspolitik, har vist stor opbakning til vederlagspolitikken.

Selskabet noterer sig det feedback, der er modtaget fra investorer på tidligere generalforsamlinger, og er i løbende kontakt

med aktionærer og en bredere kreds af interessenter omkring alle forhold, som er af væsentlig betydning for Carlsberg-koncernens fremtidige succes, herunder hvordan vi aflønner den øverste ledelse.

Denne opdatering af vederlagspolitikken afspejler således både bestyrelsens og en bredere interessentgruppes syn på, hvordan

Carlsberg-koncernen fortsat kan tiltrække, fastholde og motivere de kvalificerede topledere, der er nødvendige for at sikre væksten fremadrettet, og afspejler samtidig "best practice" i den gruppe af store multinationale selskaber, som selskabet sammenligner sig med.

### Oversigt over væsentligste ændringer

Emne	Tidligere politik	Ny politik
Referencegruppe for lønniveau	Bestyrelsen følger lønniveauet i sammenlignelige selskaber på Carlsberg-koncernens primære rekrutteringsmarkeder. Det gælder bl.a. europæiske bryggerier og dagligvareproducenter samt selskaber på tværs af sektorer i de nordiske lande.	Bestyrelsen bruger typisk større danske selskaber som primær referencepunkt og en gruppe af internationale bryggerier og dagligvareproducenter som sekundær referencepunkt for at sikre, at Carlsberg-koncernen kan tiltrække og fastholde de nødvendige talenter til at lede koncernen.
Medtagelse af ESG-relaterede KPI'er i incitamentsordninger	Ingen omtale af ESG.	Der henvises til bestyrelsens ønske om (og seneste praksis med) at inkludere ESG-relaterede KPI'er sammen med finansielle KPI'er i incitamentsordningerne.
Årlig tildeling under den langsigtede incitamentsordning	Værdien af årlige tildelinger under den langsigtede incitamentsordning var begrænset til 300% af den faste årsløn.	Værdien af årlige tildelinger under den langsigtede incitamentsordning er nu begrænset til 250% af den faste årsløn for CEO'en og 200% for CFO'en.
Opsigelsesvarsel	Opsigelsesvarlet i direktørkontrakter var op til 18 måneder.	Opsigelsesvarlet i direktørkontrakter er nu op til 12 måneder.
Fratrædelsesgodtgørelse	Ingen omtale af fratrædelsesgodtgørelse.	Fratrædelsesgodtgørelse er nu begrænset til 12 måneders fast årlig grundløn.
Særlige ordninger	Ingen omtale af særlige ordninger.	Der er tilføjet et afsnit (4E), der beskriver i hvilke tilfælde bestyrelsen kan godkende særlige ordninger og begrundelsen herfor.

### 3. VEDERLAG TIL BESTYRELSEN

Bestyrelsens vederlag består af et fast årligt grundhonorar. Forpersonen for bestyrelsen modtager et honorar på 4,5 gange grundhonoraret og vederlægges ikke yderligere for eventuelt udvalgsarbejde. Næstforpersonen modtager 2 gange grundhonoraret og derudover et særskilt honorar for eventuelt udvalgsarbejde. Forpersonen for Revisionsudvalget modtager et yderligere årligt honorar på 113% af grundhonoraret, og forpersonerne for de øvrige udvalg modtager et yderligere årligt honorar på 50% af grundhonoraret. Medlemmer af Revisionsudvalget modtager et yderligere årligt honorar på 50% af grundhonoraret, og medlemmer af de øvrige bestyrelsesudvalg modtager et yderligere årligt honorar pr. udvalgspost på 38% af grundhonoraret. Carlsberg A/S afholder rejse- og indkvarteringsudgifter i forbindelse med bestyrelsesmøder og kan acceptere at betale obligatoriske sociale bidrag af bestyrelseshonorarer i lande, hvor det er påkrævet.

Bestyrelsen for Carlsberg A/S deltager ikke i Carlsberg A/S' incitamentsordninger og modtager ikke bonus i forbindelse med gennemførelse af et overtagelsestilbud.

Bestyrelsesmedlemmerne vælges for ét år ad gangen, således at valgperioden ophører ved afslutningen af den ordinære generalforsamling i det efterfølgende kalenderår.

Bestyrelsens vederlag i det pågældende regnskabsår godkendes hvert år på den ordinære generalforsamling. Bestyrelsen tager

vederlaget op til revision mindst én gang årligt på grundlag af Vederlagsudvalgets anbefaling. Vederlagsudvalget tager i sin anbefaling højde for vederlagsniveauet i andre danske og globale selskaber.

For at kunne tiltrække kvalificerede bestyrelsesmedlemmer er det selskabets politik at tegne ansvarsforsikring for bestyrelsesmedlemmer og direktører i overensstemmelse med ekstern markedspraksis.

### 4. VEDERLAG TIL DIREKTIONEN

Vederlaget fastsættes af bestyrelsen efter anbefaling fra Vederlagsudvalget og i overensstemmelse med den af generalforsamlingen godkendte vederlagspolitik.

Med henblik på at tiltrække og fastholde ledelseskompetencer fastsættes vederlaget til direktionsmedlemmerne på grundlag af deres arbejdsindsats og bidrag til værdiskabelsen, idet der også tages højde for forholdene i andre danske og globale selskaber.

Selv om Carlsberg-koncernen ikke følger markedsniveauet slavisk, holder bestyrelsen øje med udviklingen i lønniveauet i sammenlignelige selskaber inden for de geografiske markeder og sektorer, hvorfra Carlsberg-koncernen rekrutterer. Udvalget bruger typisk større danske selskaber som primær referencepunkt og en gruppe af internationale bryggerier og dagligvareproducenter som sekundær referencepunkt for at sikre, at Carlsberg-

koncernen kan tiltrække og fastholde de nødvendige talenter til at lede koncernen.

Direktionens vederlag består af en fast løn, en variabel incitamentsbaseret komponent i form af en årlig kontant bonus (kortsigtet incitament), deltagelse i langsigtede incitamentsprogrammer samt andre sædvanlige goder.

Bestyrelsen kan i særlige tilfælde og efter anbefaling fra Vederlagsudvalget tildele et ekstraordinært vederlag, f.eks. tiltrædelsesbonus, fastholdelsesbonus, fratrædelsesgodtgørelse eller godtgørelse for flytning, hvor det vurderes at fremme Carlsberg A/S' langsigtede interesser.

Mange af Carlsberg A/S' investorer er langsigtede aktionærer. Vi ønsker, at medlemmerne af direktionen ser tingene fra aktionærernes perspektiv, og er af den opfattelse, at variabel aflønning, som er knyttet til realisering af konkrete resultatmål og krav om medejerskab, sikrer interessesammenfald og bidrager til den kortsigtede og langsigtede forretningsstrategi.

De overordnede principper, som gælder for direktionen, gælder også for det globale udvidede ledelsesteam og for medarbejdere på alle niveauer i Carlsberg-koncernen. Ligesom for direktionen ønsker vi således at sikre, at lønniveauer, strukturer og ansættelsesforhold afspejler det pågældende marked for talenter på alle niveauer.

### A. FAST LØN

Den faste løn honorerer direktionens medlemmer for deres daglige arbejde og sikrer balance i den samlede vederlagspakke.

### B. GODER

Medlemmerne af direktionen indbetaler selv til pension. Selskabet betaler ingen pensionsbidrag på deres vegne. Selskabet stiller arbejdsrelaterede goder til rådighed for direktionen som f.eks. firmabil, internetforbindelse og mobiltelefon. For internationale medlemmer af direktionen kan der blive tale om dækning af flytte- og rejseudgifter og øvrige markedskonforme udlandstillæg.

### C. VARIABEL INCITAMENTS AFLØNNING

Med henblik på at sikre, at direktionen og aktionærerne arbejder i fælles retning og realisere Carlsberg A/S' kortsigtede og langsigtede mål, anser bestyrelsen det for hensigtsmæssigt, at der findes incitamentsordninger for direktionen. Incitamentsordningerne kan bestå af enhver form for variabel aflønning, herunder aktiebaserede instrumenter såsom aktier, aktieoptioner, warrants og fantomaktier, samt ikke-aktiebaserede bonusaftaler - der kan omfatte løbende bonus, engangsbonus eller bonus, der udløses af en bestemt begivenhed. Eventuelle individuelle incitamentsaftaler med medlemmer af direktionen er underlagt af denne politik.

Beslutning om at tilbyde et medlem af direktionen en incitamentsordning - og beslutning om, hvilke(n) aftale(r), der i givet fald skal indgå - vil afhænge af, om

bestyrelsen mener, at det vil bidrage til direktionens og aktionærernes fælles mål og fremme Carlsberg A/S' forretningsstrategi. I bestyrelsens overvejelser indgår også direktionens historiske og forventede resultater, motivation og fastholdelse samt Carlsberg A/S' generelle situation og udvikling.

Incitamentsafløningen er knyttet til foruddefinerede finansielle og ikke-finansielle mål, som kan omfatte KPI'er knyttet til koncernens ambitioner i relation til miljøforhold, sociale forhold og ledelsesmæssige forhold (ESG). De nøjagtige KPI'er og mål, som tages op til revision af Vederlagsudvalget hvert år, er knyttet til selskabets kort- og langsigtede finansielle og strategiske mål og offentliggøres i den årlige vederlagsrapport.

#### **Kortsigtet incitamentsafløning**

Kortsigtede incitamentsordninger er etårige bonusaftaler, der har til formål at belønne opfyldelsen af kortsigtede mål. De årlige bonusbetalinger er betinget af hel eller delvis indfrielse af de målsætninger, der er defineret i aftalen. Disse målsætninger kan f.eks. være personlige mål knyttet til direktørens resultater eller være knyttet til Carlsberg A/S' årsresultater, til resultaterne i en af Carlsberg-koncernens forretningsenheder eller til en bestemt begivenhed.

Under den kortsigtede incitamentsordning for direktionen kan medlemmerne optjene en årlig bonus på op til 100% af den faste årsløn, idet niveauet ved opfyldelse af målsætningen dog typisk vil udgøre 60% af den faste årsløn.

Resultatkriterier og resultatmål fastsættes hvert år af bestyrelsen i forbindelse med udarbejdelse af Carlsberg A/S' strategi- og forretningsplan og afspejler Carlsberg A/S' kortsigtede og langsigtede forretningsstrategi.

Minimum 80% af den kortsigtede incitamentsafløning er baseret på finansielle nøgletal såsom driftsresultat, adresserbar cash flow, vækst i nettoomsætning eller andre relevante parametre.

Resten af incitamentsafløningen er baseret på strategiske ikke-finansielle kriterier fastsat af bestyrelsen efter anbefaling fra Vederlagsudvalget.

De enkelte resultatkriterier og vægtingen heraf offentliggøres hvert år i Carlsberg A/S' vederlagsrapport. Et enkelt resultatkriterie kan ikke indgå i den samlede ordning med en vægt på under 10%.

Efter resultatperiodens udløb vurderer bestyrelsen efter anbefaling fra Vederlagsudvalget det samlede resultat baseret på de definerede resultatkriterier, det seneste reviderede regnskab (for finansielle nøgletal) og andre relevante interne parametre (for strategiske ikke-finansielle kriterier).

Bestyrelsen forbeholder sig ret til at korrigere resultatet af beregningen af den kortsigtede incitamentsafløning i særlige tilfælde, herunder hvis der sker en væsentlig forværring inden for bestemte fokusområder relateret til sundhed og sikkerhed, god selskabsledelse eller andre punkter på vores ESG-dagsorden. I disse

tilfælde vil beregningen ikke nødvendigvis afspejle det bagvedliggende resultat.

Afsnit D indeholder en nærmere beskrivelse af de forhold, der berettiger selskabet til at kræve tilbagebetaling af variabel incitamentsafløning.

#### **Langsigtet incitamentsafløning**

Carlsberg A/S' langsigtede incitamentsordninger er aktiebaserede ordninger, der har til formål at belønne langsigtede resultater og bidrage til at afstemme "shareholder value" med finansiell bæredygtighed.

Markedsværdien af langsigtede aktiebaserede instrumenter tildelt i et regnskabsår er begrænset til 250% af den faste årsløn for CEO'en, idet den årlige tildeling dog typisk fastsættes således, at den maksimalt kan udgøre 200% af den faste årsløn. For CFO'en er det årlige loft 200% af den faste årsløn, idet den årlige tildeling dog typisk fastsættes således, at den maksimalt kan udgøre 150% af den faste årsløn. Den maksimale tildeling indenfor disse begrænsninger skal godkendes hvert år af bestyrelsen. Markedsværdien beregnes baseret på den gennemsnitlige lukkekurs for Carlsberg A/S' B-aktie i de 5 handelsdage, der ligger forud for offentliggørelse af årsrapporten inklusiv offentliggørelsesdatoen.

Det maksimale beløb en tildeling skal kunne udgøre fastsættes ud fra foruddefinerede resultatkriterier. Målopfyldelse berettiger til 62,5% af den maksimale tildeling, dvs. at værdien af den årlige tildeling forventes at

udgøre 62,5% af det maksimale beløb. Resultatkriterierne og -målene offentliggøres hvert år i selskabets vederlagsrapport.

Under langsigtede incitamentsordninger vil der normalt tidligst kunne ske modning og udnyttelse tre år efter tildeling. Bestyrelsen kan dog beslutte, at modning og udnyttelse kan fremskyndes i visse situationer, herunder (men ikke begrænset til) i forbindelse med en direktørs pensionering eller død, eller hvis der indtræder en bestemt begivenhed i selskabet, f.eks. et kontrolskifte.

#### **Performance-aktier**

En betinget ret til vederlagsfrit at modtage aktier på treårsdagen for tildeling, idet modning er betinget af fortsat ansættelse og (hel eller delvis) opfyldelse af resultatmål. Resultatmålene skal indeholde et eller flere mål knyttet til Carlsberg A/S' resultater såsom indtjening, afkast af investeret kapital, afkast til aktionærerne og vækst i omsætningen. Resultater måles normalt over en periode på minimum 3 år.

Ved resultatperiodens udløb vurderer bestyrelsen efter anbefaling fra Vederlagsudvalget det samlede resultat baseret på de definerede resultatkriterier og det seneste reviderede regnskab.

Nærmere oplysninger om aktiebaserede langsigtede incitamentsordninger og resultatkriterierne for de enkelte tildelinger findes i Carlsberg A/S' årlige vederlagsrapport.

#### **Aktieoptioner**

Carlsberg A/S ønsker generelt løbende at tildele direktionen performance-aktier, idet

aktieoptioner kun vil blive tildelt undtagelsesvist.

Aktieoptioner giver ret til at købe aktier på treårsdagen for tildelingen af aktieoptionen til en udnyttelseskurs, der som minimum svarer til gennemsnitskursen på Carlsberg A/S' B-aktie de første fem handelsdage efter offentliggørelse af Carlsberg A/S' regnskab for den periode, der ligger umiddelbart forud for tildelingsdatoen. Det er en betingelse, at direktøren fortsat er ansat, og at kursen på Carlsberg A/S' aktie er højere end udnyttelseskursen. Aktieoptioner kan normalt tidligst udnyttes tre år efter tildelingsdatoen og skal være udnyttet senest otte år efter denne dato.

Såfremt Carlsberg A/S som led i en aktiebaseret incitamentsordning ikke har nok aktier til at kunne opfylde Carlsberg A/S' forpligtelser i henhold til ordningen, kan Carlsberg A/S foretage tilbagekøb af egne aktier eller anvende beholdningen af egne aktier til dette formål.

#### **Hyppegheden af variabel aflønning**

Både de kortsigtede og langsigtede incitamentsprogrammer tildeles årligt for at sikre en rullende ordning med variabel aflønning.

#### **Krav om aktiebesiddelser**

For at øge interessesammenfaldet mellem direktionen og aktionærerne forventes CEO'en at have en aktiebeholdning svarende til 150% af dennes faste årlige bruttoløn, mens CFO'en forventes at opbygge en aktiebeholdning på 120% af dennes faste årlige bruttoløn.

Kravet om aktiebesiddelser forventes opfyldt ved, at direktøren beholder modnede performance-aktier (netto efter betaling af skat). Generelt forventes det, at den krævede aktiebeholdning opbygges over en femårig periode. Aktiebesiddelser offentliggøres i Carlsberg A/S' årlige vederlagsrapport.

#### **Ansættelseskontrakter for ledelsesmedlemmer**

Ledelsesmedlemmernes ansættelseskontrakter indeholder vilkår, der anses for sædvanlige for ledelsen i danske børsnoterede selskaber. Opsigelsesvarslet er maks. 12 måneder.

Herudover er ledelsesmedlemmerne omfattet af en konkurrenceklausul, der løber i 12 måneder. Der betales ingen yderligere beløb for at opretholde konkurrenceklausulerne.

Ansættelseskontrakterne er ikke tidsbegrænset og indeholder ikke bestemmelser om tidlig pensionering eller yderligere opsigelsesordninger.

Bestyrelsen forbeholder sig ret til at betale fratrædelsesgodtgørelse i særlige tilfælde ved opsigelse af en direktørkontrakt, idet godtgørelsen dog ikke kan overstige et beløb svarende til 100% af den faste årsløn. En sådan godtgørelse vil skulle drøftes på opsigelsestidspunktet og kræver bestyrelsens fulde godkendelse.

For at kunne tiltrække kvalificerede ledelsesmedlemmer er det selskabets politik at tegne ansvarsforsikring for bestyrelsesmedlemmer og direktører i overensstemmelse med ekstern markedspraksis.

#### **D. TILBAGEBETALING AF VARIABEL LØN**

I tilfælde af grov pligtforsømmelse, eller hvis en årlig bonus eller langsigtet incitamentsaf lønning er udbetalt på grundlag af regnskabsoplysninger, der viser sig at være forkerte, kan Carlsberg A/S kræve hel eller delvis tilbagebetaling af for meget udbetalt bonus og/eller annullere eller tilbagetrække ikke-udnyttede optioner eller ikke-modnede langsigtede tildelinger.

#### **E. SÆRLIGE ORDNINGER**

Bestyrelsen kan i visse tilfælde, særligt hvis der er et konkret rekrutterings- eller fastholdelsesbehov, beslutte at tildele en engangsbonus eller anden ekstraordinær incitamentsaf lønning, f.eks. tiltrædelsesbonus, fastholdelsesbonus eller andet. Sådanne tildelinger kan bestå af kontantbaseret eller aktiebaseret aflønning.

Hvis et tiltrædende direktionsmedlem i forbindelse med rekrutteringen mister tildelinger (oftest langsigtede incitamentstildelinger) modtaget fra dennes tidligere arbejdsgiver, vil bestyrelsen overveje at tilbyde en passende kompensation, der højst kan udgøre dagsværdien af de mistede tildelinger. Det er en betingelse, at der fremlægges behørig dokumentation for de mistede tildelinger, og kompensationen forventes typisk at ske i form af aktiebaseret aflønning.

Øvrige ekstraordinære engangsbetalinger, der ikke udgør kompensation for mistede incitamentsbetalinger i forbindelse med rekruttering, kan maks. udgøre 100% af direktørens faste årsløn.

#### **5. AFVIGELSE FRA VEDERLAGSPOLITIKKEN**

Ethvert forslag om at fravige pkt. 4 i denne politik skal behandles af Vederlagsudvalget, inden det godkendes af bestyrelsen, som vil overveje forslaget og baggrunden for anbefalingen.

En sådan fravigelse vil - sammen med den forretningsmæssige begrundelse herfor og en forklaring på, hvorfor det er i selskabets og aktionærernes interesse - blive offentliggjort i selskabets vederlagsrapport for det pågældende år.

#### **6. ÆNDRING OG OPHÆVELSE AF INCITAMENTSORDNINGER**

Bestyrelsen kan ændre eller ophæve en eller flere incitamentsordninger, som er indført i henhold til denne politik. Beslutning herom træffes på grundlag af samme kriterier, som blev anvendt ved etablering af ordningen. Sådanne ændringer kan kun foretages inden for rammerne af denne politik. Større ændringer skal godkendes på den ordinære generalforsamling.

#### **7. GODKENDELSE OG OFFENTLIGGØRELSE**

Denne politik og eventuelle ændringer heraf er udarbejdet, gennemgået og godkendt først af Vederlagsudvalget og derefter af bestyrelsen. Politikken skal gennemgås så ofte, som det er relevant, dog minimum hvert fjerde år. Direktionen har ingen beslutningskompetence med hensyn til fastsættelse af vederlagspolitikken.

Direktionens vederlag godkendes af bestyrelsen. Denne politik og bestyrelsens vederlag godkendes på af generalforsamlingen.

Bestyrelsen mener på grundlag heraf ikke, at der eksisterer nogen interessekonflikt i forhold til bestyrelsens arbejde med politikken.