

Lovpligtig redegørelse for virksomhedsledelse for regnskabsåret 2011, jf. årsregnskabslovens § 107b

Denne redegørelse er en del af ledelsesberetningen i Carlsberg A/S' årsrapport for perioden 1. januar – 31. december 2011.

LEDELSEN

Bestyrelsen bestod i 2011 af otte generalforsamlingsvalgte medlemmer og fire medlemmer valgt af Carlsbergs medarbejdere. Bestyrelsen havde således i alt 12 medlemmer. Bestyrelsen har et revisionsudvalg, hvis primære funktion er at overvåge a) den finansielle rapporteringsproces, b) effektiviteten af systemerne til intern kontrol og risikostyring, c) den interne revisionsfunktion og d) den eksterne revision af den finansielle rapportering og den eksterne revisors uafhængighed. Endvidere har bestyrelsen et vederlagsudvalg, som primært gennemgår vederlagspolitikken for og vederlag til bestyrelsen og direktionen. Bestyrelsen har også et nomineringsudvalg, som primært tager sig af sager vedrørende de kompetencer, der kræves i bestyrelsen, samt indstilling af kandidater til bestyrelsen. For alle tre udvalg er der udarbejdet et kommissorium, som er godkendt af bestyrelsen og kan ses på selskabets hjemmeside.

Bestyrelsen ansætter den administrerende direktør og øvrige direktionsmedlemmer. Direktionen er ansvarlig for den daglige ledelse af selskabet og for tilrettelæggelse og gennemførelse af planer for selskabets strategi. Bestyrelsen påser, at direktionen overholder de af bestyrelsen fastsatte målsætninger, strategier og forretningsgange. Bestyrelsen og direktionen søger til stadighed at sikre, at Gruppens ledelsesstruktur og kontrolsystemer er hensigtsmæssige og fungerer tilfredsstillende.

INTERN KONTROL OG RISIKOSTYRING RELATERET TIL DEN FINANSIELLE RAPPORTERINGSPROCES

Overordnet kontrolmiljø

Bestyrelsen og direktionen er overordnet ansvarlige for Gruppens kontrolmiljø. Revisionsudvalget, som er nedsat af bestyrelsen, er ansvarligt for løbende at overvåge de interne kontrol- og risikostyringssystemer, der er relateret til den finansielle rapporteringsproces.

Systemerne til intern kontrol og risikostyring er udformet med det formål at begrænse snarere end at eliminere de risici, som identificeres i den finansielle rapporteringsproces. De interne kontroller, der er relateret til den finansielle rapporteringsproces, skal begrænse, påvise og korrigere væsentlig fejlinformation i koncernregnskabet. Selskabet har en række politikker og procedurer for de vigtigste områder for den finansielle rapportering, herunder finansmanualen, controllermanualen og underskriftscirkulæret, samt politikker for risikostyring, treasury, datasikkerhed og forretningsetik. Disse politikker og procedurer gælder for alle dattervirksomheder, og der stilles tilsvarende krav til joint venture-partnere.

Risikovurdering

Risikovurderingsprocessen i forbindelse med den finansielle rapportering gennemføres årligt.

De væsentlige poster i koncernregnskabet identificeres på baggrund af vurderingen af kvantitative og kvalitative faktorer. De tilknyttede finansielle rapporteringsrisici identificeres på baggrund af en evaluering af påvirkningen, hvis risiciene indtræffer, og sandsynligheden for, at de indtræffer. Risikovurderingsprocessen i forbindelse med den finansielle rapportering godkendes årligt af Revisionsudvalget.

Kontroller

På baggrund af risikovurderingen har Gruppen fastsat minimumkrav for udførelse og dokumentation af elektroniske og manuelle kontroller, der skal begrænse identificerede væsentlige finansielle rapporteringsrisici. De relevante selskaber og funktioner i Gruppen udarbejder og implementerer en række interne kontroller med relevante kontrolaktiviteter for væsentlige processer. Den lokale ledelse er ansvarlig for at sikre, at de interne kontroller gennemføres og dokumenteres, og rapporterer hvert kvartal efterlevelsen til Gruppens finansorganisation.

Endvidere har Gruppen implementeret en formaliseret finansiell rapporteringsproces for strategiprocessen, budgetprocessen, kvartalestimater og månedlig rapportering af opnåede resultater. Der gennemføres controlling af de regnskabsinformationer, der rapporteres fra samtlige selskaber i Gruppen. Controlling foretages både af controllere med regional tilknytning og indgående kendskab til de enkelte selskaber og af regnskabsspecialister. Endvidere har alle væsentlige selskaber i Gruppen ansat controllere med dyb kommerciel og/eller regnskabsmæssig indsigt.

Information og kommunikation

Gruppen har etableret informations- og kommunikationssystemer, som sikrer efterlevelse af regnskabsreglerne og reglerne om intern kontrol, herunder finansmanualen, controllermanualen og interne kontrolkrav.

Samtlige selskaber i Gruppen anvender et standardiseret finansielt rapporteringssystem. Desuden er Gruppen i gang med at standardisere processerne og reducere antallet af finansielle rapporteringssystemer.

Overvågning

Overvågning af systemerne til intern kontrol og risikostyring i forbindelse med den finansielle rapportering gennemføres på flere niveauer i Gruppen, bl.a. regelmæssig gennemgang af kontroldokumentation, controllerbesøg, revisioner udført af den interne revision og Revisionsudvalgets overvågning.

Revisionsudvalgets kommissorium indeholder en beskrivelse af udvalgets funktioner og ansvar i relation til dets supervision og overvågning af systemerne til intern kontrol og risikostyring i forbindelse med den finansielle rapportering. Overvågningen udføres på baggrund af en periodisk rapportering fra finansorganisationen samt den interne og eksterne revision.

Intern revision (Group Internal Audit)

Intern revision sikrer en objektiv, uafhængig vurdering af tilstrækkeligheden, effektiviteten og kvaliteten af Gruppens interne kontroller. Lederen af Intern revision refererer direkte til formanden for Revisionsudvalget og med en "dotted linje" til Gruppens CFO, og Revisionsudvalget skal godkende udnævnelse og eventuel afskedigelse af lederen af Intern revision. Intern revision arbejder i henhold til et charter og kommissorium, som godkendes af Revisionsudvalget.

Intern revision foretager årligt en vurdering af forretningsrisici. På baggrund heraf samt ved input fra bestyrelse, Revisionsudvalg og ledende medarbejdere fastlægges en revisionsplan for året. Planen gennemgås og godkendes af Revisionsudvalget og bestyrelsen. Intern revision har ansvar for planlægning, udførelse og rapportering af den udførte revision. Rapporteringen indeholder observationer og konklusioner samt forslag til forbedringer af de interne kontroller på hvert revideret område.

Ved udførelse af en revision vurderer Intern revision, om enheden eller funktionen, der revideres, har en veletableret regnskabspraksis, skriftlige politikker og procedurer på alle væsentlige forretningsområder samt tilstrækkelige interne kontrolprocedurer. Herunder vurderes det, om kontroller omkring de væsentlige it-systemer er tilfredsstillende, og om de følger it-politikken.

Carlsberg-gruppen har et whistleblowersystem, som giver medarbejderne mulighed for at indberette forhold om mulig kriminel adfærd eller overtrædelse af Carlsberg-gruppens politikker og retningslinjer. Whistleblowersystemet består af en hjemmeside og en telefonisk hotline drevet af en uafhængig tredjepart for at sikre det højeste sikkerheds- og fortrolighedsniveau. Indberetninger via whistleblowersystemet håndteres af en lille gruppe medarbejdere i Intern revision, som har ansvaret for at vurdere, om der er tale om overtrædelse. Intern revision rapporterer regelmæssigt til Revisionsudvalget om forhold, der er indberettet via whistleblowersystemet, og eventuelle forholdsregler, der er truffet som følge heraf. Siden lanceringen af whistleblowersystemet i april 2010 er der foretaget 70 indberetninger via systemet. Nogle få af dem har vedrørt enkeltstående tilfælde af svig begået af individuelle medarbejdere i Gruppen. Det har ført til afskedigelse af et lille antal medarbejdere som følge af overtrædelse af Gruppens politikker og i nogle tilfælde af straffeloven. Episoderne har ikke haft væsentlig betydning for Gruppens eller det pågældende selskabs finansielle resultater.

ANBEFALINGER FOR GOD SELSKABSLEDELSE

Anbefalingerne fra Komitéen for god Selskabsledelse udgør en del af NASDAQ OMX Københavns A/S' regler for aktieudstedere. Disse anbefalinger findes på www.corporategovernance.dk/graphics/Corporategovernance/anbefalinger2010.pdf. Som i andre europæiske lande skal selskaberne enten efterleve anbefalingerne eller forklare afvigelser herfra. I skemaet nedenfor har Carlsberg A/S' bestyrelse redegjort for sine kommentarer til hver af anbefalingerne.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
1. Aktionærernes rolle og samspil med selskabets ledelse			
<i>1.1. Dialog mellem selskabet og aktionærerne</i>			
1.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan bl.a. gennem investor relations arbejde sikrer en løbende dialog mellem selskabet og aktionærerne, således at det centrale ledelsesorgan kender aktionærernes holdninger, interesser og synspunkter i relation til selskabet, og at investor relations materiale gøres tilgængeligt for alle investorer på selskabets hjemmeside.	X		<p>Carlsberg søger at sikre information til og mulighed for dialog med selskabets aktionærer via regelmæssig offentliggørelse af selskabsnyheder, regnskabsmeddelelser, årsrapporter samt på selskabets generalforsamlinger.</p> <p>Carlsberg har en Investor Relations-afdeling, som støtter direktionen på regelmæssige møder og telekonferencer med investorer og analytikere i og uden for Danmark. Carlsberg har en separat sektion for investorinformation på selskabets hjemmeside, hvor der løbende offentliggøres omfattende information om økonomiske og driftsmæssige anliggender, og hvor al information til markedet er let og hurtigt tilgængelig. Investorer (og andre) kan på Carlsbergs investorportal tilmelde sig til regelmæssigt at modtage information fra selskabet.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
1.2. Kapital- og aktiestruktur			
1.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan årligt vurderer, hvorvidt selskabets kapital- og aktiestruktur fortsat er i aktionærernes og selskabets interesse, samt redegør for denne vurdering i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside.	X		Bestyrelsen vurderer regelmæssigt, om selskabets kapital- og aktiestruktur er i Carlsberg-gruppens og aktionærernes interesse og understøtter selskabets langsigtede lønsomme vækst og udvikling. Bestyrelsen redegør for denne vurdering i årsrapporten.
1.3. Generalforsamling			
1.3.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen.	X		Bestyrelsen og direktionen fremmer aktivt ejerskab, herunder aktionærernes deltagelse i generalforsamlingen <ul style="list-style-type: none"> • ved i god tid at offentliggøre datoen for generalforsamlingen på selskabets hjemmeside, • ved at udsende indkaldelse til generalforsamlingen via e-mail eller pr. brev til alle de aktionærer, som har anmodet om at modtage indkaldelser på denne måde, og ved offentliggørelse på NASDAQ OMX Copenhagen og i Erhvervs- og Selskabsstyrelsens it-system, og • ved at informere aktionærerne om deres ret til at stille spørgsmål og indsende forslag til generalforsamlingen.
1.3.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan beslutter eller indstiller til generalforsamlingen, om generalforsamling skal afholdes ved fysisk fremmøde eller som delvis eller fuldstændig elektronisk generalforsamling.	X		Bestyrelsen har indtil videre besluttet, at generalforsamlingen udelukkende skal afholdes ved fysisk fremmøde.
1.3.3 Det anbefales , at der i fuldmagter til det øverste ledelsesorgan gives aktionærerne mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.	X		Aktionærerne har ved hjælp af de fuldmagter, der anvendes på generalforsamlingen, mulighed for at tage stilling til hvert enkelt punkt på dagsordenen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
1.3.4. Det anbefales , at samtlige medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen er til stede på generalforsamlingen.	X		Samtlige medlemmer af bestyrelsen og direktionen var til stede på generalforsamlingen i marts 2011.
1.4. Overtagelsesforsøg			
1.4.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan fra det øjeblik, det får kendskab til, at et overtagelsestilbud vil blive fremsat, afholder sig fra uden generalforsamlingens godkendelse at imødegå et overtagelsesforsøg ved at træffe dispositioner, som reelt afskærer aktionærerne fra at tage stilling til overtagelsesforsøget.	X		Carlsbergs vedtægter indeholder ingen bestemmelser, som begrænser ejerskab eller stemmeret, eller som gør det muligt for bestyrelsen generelt at imødegå overtagelsesforsøg.
1.4.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan giver aktionærerne mulighed for reelt at tage stilling til, om de ønsker at afstå deres aktier i selskabet på de tilbudte vilkår.	X		Carlsbergs bestyrelse vil overveje et muligt tilbud om at overtage selskabets aktier i overensstemmelse med gældende lovgivning. Carlsbergs hovedaktionær, Carlsbergfondet, er forpligtet til at være ejer af mindst 51% af stemmerne og mere end 25% af aktiekapitalen i Carlsberg A/S.
2. Interessenternes rolle og betydning for selskabet og selskabets samfundsansvar			
2.1. Selskabets politik i relation til interessenterne og samfundsansvar			
2.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan identificerer selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.	X		Carlsberg identificerer i sin kommunikationspolitik og i årsrapporten selskabets vigtigste interessenter samt deres væsentligste interesser i forhold til selskabet.
2.1.2. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets forhold til dets interessenter, herunder investorerne, og sikrer, at interessenternes interesser respekteres i	X		Carlsberg har en kommunikationspolitik, som bl.a. behandler selskabets forhold til sine interessenter.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
overensstemmelse med selskabets politikker herom.			
2.2. Samfundsansvar			
2.2.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager politikker for selskabets samfundsansvar.	X		Carlsberg har vedtaget politikker for selskabets samfundsansvar (CSR) og offentliggjort disse på selskabets hjemmeside, ligesom selskabets CSR-tilgang og -initiativer beskrives i årsrapporten. Carlsberg har en særlig CSR-afdeling og offentliggør detaljeret information om selskabets CSR-initiativer på hjemmesiden.
3. Åbenhed og transparens			
3.1. Afgivelse af oplysninger til markedet			
3.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan vedtager en kommunikationsstrategi.	X		Carlsberg har vedtaget en kommunikationspolitik og -strategi.
3.1.2. Det anbefales , at oplysninger fra selskabet til markedet udfærdiges på dansk og engelsk.	X		Alle oplysninger fra selskabet til markedet (selskabsmeddelelser, pressemeddelelser, regnskaber, investorinformation på hjemmesiden mv.) udfærdiges på både dansk og engelsk.
3.1.3. Det anbefales , at selskabet offentliggør kvartalsrapporter.	X		Carlsberg offentliggør kvartalsrapporter.
4. Det øverste og det centrale ledelsesorgans opgaver og ansvar			
4.1. Overordnede opgaver og ansvar			
4.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger selskabets overordnede strategi med henblik på at sikre	X		Bestyrelsen afholder et årligt strategiseminar, hvor Carlsbergs strategi og overordnede organisation drøftes. Bestyrelsen drøfter desuden dette, hvor det er relevant i løbet af året.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
værdiskabelsen i selskabet.			
4.1.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt drøfter og sikrer, at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til stede for, at selskabet kan nå sine strategiske mål.	X		Bestyrelsen drøfter og sikrer mindst en gang årligt (og efter behov i årets løb), at de nødvendige kompetencer og finansielle ressourcer er til rådighed.
4.1.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt fastlægger sine væsentligste opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, herunder på hvilken måde det vil udøve kontrol med direktionens arbejde.	X		Bestyrelsen fastlægger en gang årligt sine væsentligste opgaver og vedtager en årsplan for det følgende år, herunder opgaver i relation til den finansielle og ledelsesmæssige kontrol med selskabet, som i nogle tilfælde udøves af bestyrelsen gennem Revisionsudvalget. Hele bestyrelsen udøver kontrol med direktionens arbejde og har fastlagt retningslinjer for direktionen.
4.1.4. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan hvert år drøfter selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed i selskabets ledelsesniveauer, herunder at der er lige muligheder for begge køn, samt at det øverste ledelsesorgan fastsætter konkrete mål og i ledelsesberetningen i selskabets årsrapport og/eller på selskabets hjemmeside redegør for såvel sin målsætning som status for opfyldelsen heraf.			Ved et bestyrelsesmøde i november 2011 drøftede bestyrelsen selskabets aktiviteter for at sikre mangfoldighed på de relevante ledelsesniveauer. Bestyrelsen fastsatte også konkrete mål for mangfoldighed i bestyrelsen og har i årsrapporten redegjort for sin målsætning og status for opfyldelsen heraf. Endvidere har selskabet på grundlag af de mål, der er fastsat af bestyrelsen, udarbejdet og implementeret specifikke handlingsplaner med det formål at øge antallet af kvinder i ledende stillinger i selskabet.
4.2. Forretningsordener			
4.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår sin forretningsorden med henblik på at sikre, at den er dækkende og tilpasset selskabets virksomhed og behov.	X		Bestyrelsen gennemgår en gang om året sin forretningsorden i overensstemmelse med den årlige plan og overvejer, om der er behov for ændringer.
4.2.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt gennemgår og godkender en forretningsorden	X		Bestyrelsen gennemgår en gang om året retningslinjerne for direktionen og overvejer, om der er behov for ændringer.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
for direktionen, og herunder fastlægger krav til direktionens rettidige, præcise og tilstrækkelige rapportering til det øverste ledelsesorgan samt til kommunikation i øvrigt mellem de to ledelsesorganer.			Bestyrelsens forretningsorden og retningslinjerne for direktionen fastsætter procedurer for direktionens rapportering til bestyrelsen og for disse parter kommunikation i øvrigt.
<i>4.3. Formanden og næstformanden for det øverste ledelsesorgan</i>			
4.3.1. Det anbefales , at der vælges en næstformand for det øverste ledelsesorgan, som fungerer i tilfælde af formandens forfald og i øvrigt er en effektiv sparringspartner for formanden.	X		Bestyrelsen har valgt en næstformand, som fungerer i tilfælde af formandens forfald. Næstformanden er en del af formandskabet og fungerer som en effektiv sparringspartner for formanden.
4.3.2. Det anbefales , at der udarbejdes en arbejds- og opgavebeskrivelse, som indeholder en beskrivelse af formandens og næstformandens opgaver, pligter og ansvar.	X		Bestyrelsens forretningsorden indeholder en beskrivelse af formandens og, i dennes fravær, næstformandens opgaver mv. Formanden og næstformanden udgør selskabets formandskab, der sammen med direktionen tilrettelægger bestyrelsens møder i overensstemmelse med en årlig mødeplan.
4.3.3. Det anbefales , at formanden for det øverste ledelsesorgan organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten i ledelsesorganets arbejde og med henblik på at skabe bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde enkeltvis og samlet.	X		Formanden organiserer, indkalder og leder møderne med henblik på at sikre effektiviteten og de bedst mulige forudsætninger for medlemmernes arbejde. Bestyrelsesmateriale udsendes i så god tid før bestyrelsesmødet, at der er mulighed for en omhyggelig gennemgang af materialet.
4.3.4. Det anbefales , at hvis bestyrelsen undtagelsesvis anmoder bestyrelsesformanden om at udføre særlige opgaver for selskabet, herunder kortvarigt at deltage i den daglige ledelse, skal der foreligge en bestyrelsesbeslutning herom inklusive forholdsregler til sikring af, at bestyrelsen bevarer den overordnede ledelse og kontrolfunktion. Der skal sikres en forsvarlig arbejdsdeling mellem	X		Formanden deltager ikke i den daglige ledelse af selskabet og udfører ikke andre opgaver for selskabet end opgaven som formand.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
formanden, næstformanden, den øvrige bestyrelse og direktionen. Aftaler om formandens deltagelse i den daglige ledelse og den forventede varighed heraf skal oplyses i en selskabsmeddelelse.			
5. Det øverste ledelsesorgans sammensætning og organisering			
<i>5.1. Sammensætning</i>			
5.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt beskriver, hvilke kompetencer det skal råde over for bedst muligt at kunne udføre sine opgaver, og at kompetencebeskrivelsen offentliggøres på hjemmesiden. Indstillingen til generalforsamlingen om sammensætningen af det øverste ledelsesorgan bør udformes i lyset heraf.	X		I overensstemmelse med sin årlige plan behandler bestyrelsen årligt (på grundlag af et forslag fra Nomineringsudvalget) de kompetencer, bestyrelsen skal råde over, og tager hensyn hertil ved udarbejdelse af forslag til nye kandidater til bestyrelsen. "Specification of Competencies required for the Supervisory Board in Carlsberg A/S" er godkendt af bestyrelsen og offentliggjort på Carlsbergs hjemmeside.
5.1.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en formel, grundig og for medlemmerne transparent proces for udvælgelse og indstilling af kandidater til ledelsesorganet. Ved vurderingen af sammensætningen og indstilling af nye kandidater skal der tages hensyn til behovet for fornyelse og til behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder.	X		Nomineringsudvalget forestår processen for udvælgelse og indstilling af kandidater til bestyrelsen. Der tages ved denne proces hensyn til en række faktorer, herunder kompetencebeskrivelsen, behovet for fornyelse og behovet for mangfoldighed i relation til bl.a. international erfaring, køn og alder. Nomineringsudvalget har mandat til at foreslå kandidater til bestyrelsen, som dernæst tager stilling til den endelige nominering af bestyrelseskandidater, som indstilles til valg på generalforsamlingen.
5.1.3. Det anbefales , at der sammen med indkaldelsen til generalforsamling, hvor valg til det øverste ledelsesorgan er på dagsordenen, udsendes en beskrivelse af de opstillede kandidaters kompetencer med oplysning om kandidaternes øvrige ledeshverv, herunder	X		Indkaldelsen til generalforsamlingen indeholder de foreslåede oplysninger om bestyrelseskandidaterne.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
poster i direktioner, bestyrelser, og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver.			
5.1.4. Det anbefales , at der årligt i ledelsesberetningen redegøres for sammensætningen af det øverste ledelsesorgan, herunder for mangfoldighed, samt for de enkelte medlemmers særlige kompetencer.	X		Carlsbergs årsrapport og selskabets hjemmeside indeholder et afsnit, der redegør for sammensætningen af bestyrelsen samt detaljerede oplysninger om de enkelte medlemmer.
5.2. Uddannelse af medlemmer af det øverste ledelsesorgan			
5.2.1. Det anbefales , at medlemmerne af det øverste ledelsesorgan ved tiltrædelsen modtager en introduktion til selskabet.	X		Nye medlemmer af bestyrelsen deltager i introduktionsprogrammer med henblik på at lære Carlsberg at kende. Bestyrelsesmedlemmer tilbydes også undervisning i relevante emner, og bestyrelsen besøger jævnligt Carlsbergs virksomheder i og uden for Danmark.
5.2.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan årligt foretager en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetence og sagkundskab bør opdateres.	X		Bestyrelsen foretager under formandens ledelse og på grundlag af forslag fra Nomineringsudvalget jævnligt, og mindst én gang om året i forbindelse med den årlige vurdering af bestyrelsen, en vurdering af, om der er områder, hvor medlemmernes kompetencer og sagkundskab bør opdateres.
5.3. Antal medlemmer af det øverste ledelsesorgan			
5.3.1. Det anbefales , at antallet af medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke er større end, at der kan foregå en konstruktiv debat og effektiv beslutningsproces, hvor alle medlemmer har mulighed for at deltage aktivt.	X		Bestyrelsen har i evalueringsprocessen givet udtryk for at man finder dialogen i bestyrelsen konstruktiv og effektiv og på en måde, hvor alle medlemmer får mulighed for at bidrage aktivt.
5.3.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan i forbindelse med forberedelsen af hvert års generalforsamling overvejer, hvorvidt antallet af	X		Bestyrelsen vurderer i forbindelse med bestyrelsesvurderingsprocessen og forud for den årlige ordinære generalforsamling, hvorvidt antallet af bestyrelsesmedlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
medlemmer er hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov.			
5.4. Det øverste ledelsesorgans uafhængighed			
<p>5.4.1. Det anbefales, at mindst halvdelen af de generalforsamlingsvalgte ledelsesmedlemmer er uafhængige, således at det øverste ledelsesorgan kan handle uafhængigt af særinteresser.</p> <p>For at være uafhængig må den pågældende ikke:</p> <ul style="list-style-type: none"> være eller inden for de seneste 5 år have været medlem af direktionen eller ledende medarbejder i selskabet eller et associeret selskab, have modtaget større vederlag fra selskabet/koncernen eller et associeret selskab i anden egenskab end som medlem af det øverste ledelsesorgan, repræsentere en kontrollerende aktionærs interesser, inden for det seneste år have haft en væsentlig forretningsrelation (f.eks. personlig eller indirekte som partner eller ansat, aktionær, kunde, leverandør eller ledelsesmedlem i selskaber med tilsvarende forbindelse) med selskabet eller et associeret selskab, være eller inden for de seneste tre år have været ansat eller partner hos ekstern revisor, være direktør i et selskab, hvor der er krydsende ledelsesrepræsentation med 		X	<p>Fem af de otte generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har tæt tilknytning til Carlsbergfondet, Carlsbergs hovedaktionær, da de udgør fondets direktion, mens de tre øvrige generalforsamlingsvalgte bestyrelsesmedlemmer har en erhvervmæssig baggrund. De fem medlemmer med tæt tilknytning til Carlsbergfondet er således ikke uafhængige efter anbefalingernes definition. To af dem har endvidere været medlem af bestyrelsen i mere end 12 år. De uafhængige medlemmer af bestyrelsen vurderer, at denne sammensætning sikrer, at bestyrelsen har den nødvendige beslutningskraft til, at selskabet kan fungere i det meget konkurrenceprægede miljø for virksomheder inden for hurtigt omsættelige forbrugsvarer. Endvidere giver denne sammensætning bestyrelsen en hensigtsmæssig bredde i medlemmernes tilgang til opgaverne, og medvirker til at sikre grundigt gennemarbejdede og velovervejede beslutninger.</p>

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
selskabet, <ul style="list-style-type: none"> • have været medlem af det øverste ledelsesorgan i mere end 12 år, eller • være i nær familie med personer, som betragtes som afhængige. 			
5.4.2. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt oplyser hvilke medlemmer, det anser for uafhængige, og at det oplyses, om nye kandidater til det øverste ledelsesorgan anses for uafhængige.	X		Carlsberg oplyser i årsrapporten og på selskabets hjemmeside, hvilke bestyrelsesmedlemmer der har tilknytning til Carlsbergfondet, og som derfor ikke er uafhængige af Carlsberg i henhold til definitionen i anbefalingerne.
5.5. Medarbejdervalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan			
5.5.1. Det anbefales , at der i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside redegøres for reglerne for medarbejdervalg og for selskabets anvendelse heraf i selskaber, hvor medarbejderne har valgt at benytte selskabslovgivningens regler om medarbejderrepræsentation.	X		Carlsberg redegør i årsrapporten for systemet for medarbejdervalgte bestyrelsesmedlemmer i Carlsberg.
5.6. Mødefrekvens			
5.6.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mødes regelmæssigt i henhold til en i forvejen fastlagt møde- og arbejdsplan, og når det i øvrigt skønnes nødvendigt eller hensigtsmæssigt i forhold til selskabets behov, samt at antallet af afholdte møder oplyses i årsrapporten.	X		Bestyrelsen holder seks ordinære bestyrelsesmøder årligt ud over det årlige strategimøde og indkalder til yderligere møder, når det skønnes nødvendigt. I 2011 holdt bestyrelsen i alt seks møder ud over et tredages strategimøde og besøg hos dattervirksomheder. Antallet af afholdte møder oplyses også i årsrapporten.
5.7. Medlemmernes engagement og antallet af andre ledelseshverv			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
5.7.1. Det anbefales , at hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan vurderer, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det pågældende arbejde, således at vedkommende ikke påtager sig flere hverv end, at hvert enkelt hverv kan udføres på en for selskabet tilfredsstillende vis.	X		Hvert enkelt medlem af bestyrelsen er ansvarligt for at vurdere, hvor meget tid det er nødvendigt at bruge på det arbejde, de udfører, for at sikre, at de hver især har den nødvendige tid til at udføre deres hverv som bestyrelsesmedlemmer i Carlsberg. Denne forpligtelse er også fastsat i forretningsordenen. Nomineringsudvalget har endvidere defineret det forventede tidsforbrug for de enkelte medlemmer af bestyrelsen og direktionen, som er blevet meddelt til og drøftet med bestyrelsen.
5.7.2. Det anbefales , at årsrapporten indeholder følgende oplysninger om medlemmerne af det øverste ledelsesorgan: <ul style="list-style-type: none"> • den pågældendes stilling, • den pågældendes øvrige ledelseshverv, herunder poster i direktioner, bestyrelser og tilsynsråd, inklusive ledelsesudvalg, i danske og udenlandske virksomheder samt krævende organisationsopgaver, og • det antal aktier, optioner, warrants og lignende i selskabet og de med selskabet koncernforbundne selskaber, som medlemmet ejer, samt de ændringer i medlemmets beholdning af de nævnte værdipapirer, som er indtrådt i løbet af regnskabsåret. 	X		Årsrapporten for 2011 indeholder oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmers stilling og om de pågældendes øvrige ledelseshverv og bestyrelsesposter i danske og udenlandske selskaber samt krævende organisationsopgaver. Årsrapporten for 2011 indeholder ligeledes oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmers beholdninger af aktier i Carlsberg.
5.8. Aldersgrænse			
5.8.1. Det anbefales , at selskabet i vedtægterne fastsætter en aldersgrænse for medlemmerne af det øverste ledelsesorgan, og at årsrapporten	X		I henhold til Carlsbergs vedtægter, § 27, stk. 4, skal medlemmerne af bestyrelsen fratæde ved den første generalforsamling, efter at de er fyldt 70 år. Denne oplysning samt oplysninger om de enkelte bestyrelsesmedlemmers

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
indeholder oplysninger om aldersgrænsen og om alderen på de enkelte bestyrelsesmedlemmer.			alder fremgår af årsrapporten.
5.9. Valgperiode			
5.9.1. Det anbefales , at de generalforsamlingsvalgte medlemmer af det øverste ledelsesorgan, er på valg hvert år på den ordinære generalforsamling.	X		I henhold til selskabets vedtægter, § 27, stk. 3, vælges bestyrelsesmedlemmerne individuelt for en periode på ét år ad gangen. Genvalg kan finde sted dog med respekt for aldersbegrænsningen i § 27, stk. 4.
5.9.2. Det anbefales , at årsrapporten oplyser tidspunktet for medlemmets indtræden i det øverste ledelsesorgan, hvorvidt genvalg af medlemmet har fundet sted, samt udløbet af den aktuelle valgperiode.	X		Årsrapporten indeholder disse oplysninger i afsnittet med beskrivelse af de enkelte bestyrelsesmedlemmer.
5.10. Ledelsesudvalg (komitéer)			
5.10.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen i årsrapporten eller på selskabets hjemmeside offentliggør: <ul style="list-style-type: none"> • ledelsesudvalgenes kommissorier, • udvalgenes væsentligste aktiviteter i årets løb og antallet af møder i hvert udvalg, samt • navnene på medlemmerne i det enkelte ledelsesudvalg, herunder udvalgenes formænd, samt oplysning om, hvem der er de uafhængige medlemmer og, hvem der er medlemmer med særlige kvalifikationer. 	X		Årsrapporten og selskabets hjemmeside indeholder de anbefalede oplysninger om alle tre udvalg.
5.10.2. Det anbefales, at flertallet af et ledelsesudvalgs medlemmer er uafhængige.	X		To af de tre medlemmer i Revisionsudvalget er uafhængige i henhold til kriterierne i anbefalingerne. Tre af de fire medlemmer i Vederlagsudvalget er

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
			uafhængige, og to af de tre medlemmer i Nomineringsudvalget er uafhængige i henhold til kriterierne i anbefalingerne.
5.10.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et egentligt <u>revisionsudvalg</u> .	X		Bestyrelsen nedsatte et Revisionsudvalg i 2009.
5.10.4. Det anbefales , at det ved sammensætningen af revisionsudvalget sikres, at: <ul style="list-style-type: none"> • formanden for det øverste ledelsesorgan ikke er formand for revisionsudvalget og, at • udvalget tilsammen råder over en sådan sagkundskab og erfaring, at det har en opdateret indsigt i og erfaring med finansielle forhold samt regnskabs- og revisionsforhold i selskaber, der har aktier optaget til handel på et reguleret marked. 	X		Carlsbergs Revisionsudvalg består af tre medlemmer, der er udpeget af bestyrelsen (Jess Søderberg, Povl Krogsgaard-Larsen og Richard Burrows). Medlemmerne vælges for ét år ad gangen. Jess Søderberg og Richard Burrows er uafhængige i henhold til definitionen i anbefalingerne, og disse to medlemmer har ligeledes særlig sagkundskab og erfaring inden for finansiell rapportering og regnskabs- og revisionsforhold i børsnoterede selskaber. Bestyrelsesformanden er medlem af Revisionsudvalget, men er ikke formand for dette.
5.10.5. Det anbefales , at revisionsudvalget inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer til det øverste ledelsesorgan om: <ul style="list-style-type: none"> • regnskabspraksis på de væsentligste områder, • væsentlige regnskabsmæssige skøn, • transaktioner med nærtstående parter, og • usikkerheder og risici, herunder også i relation til forventningerne. 	X		Revisionsudvalget mødes fem gange årligt efter en detaljeret årlig mødeplan. Inden godkendelsen af årsrapporten og anden finansiell rapportering overvåger og rapporterer Revisionsudvalget til bestyrelsen om de nævnte spørgsmål.
5.10.6. Det anbefales , at revisionsudvalget: <ul style="list-style-type: none"> • årligt vurderer behovet for en intern revision, og i givet fald, • fremkommer med anbefalinger om 	X		Carlsberg har etableret en intern revision. Chefen for intern revision deltager i alle møder i Revisionsudvalget og rapporterer til udvalget om alle væsentlige forhold. Revisionsudvalget vurderer den interne revisionsfunktion en gang årligt.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
udvælgelse, ansættelse og afskedigelse af lederen af en eventuel intern revision og den interne revisions budget, og <ul style="list-style-type: none"> • overvåger direktionens opfølgning på den interne revisions konklusioner og anbefalinger. 			
5.10.7. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>nomineringsudvalg</u> , som har mindst følgende forberedende opgaver: <ul style="list-style-type: none"> • beskrive de kvalifikationer, der kræves i de to ledelsesorganer og til en given post, og angive hvilken tid, der skønnes at måtte afsættes til varetagelse af posten samt vurdere den kompetence, viden og erfaring, der findes i de to ledelsesorganer, • årligt vurdere ledelsesorganernes struktur, størrelse, sammensætning og resultater samt anbefale det øverste ledelsesorgan eventuelle ændringer, • årligt vurdere de enkelte ledelsesmedlemmers kompetence, viden og erfaring samt rapportere til det øverste ledelsesorgan herom, • overveje forslag fra relevante personer, herunder aktionærer og medlemmer af ledelsesorganerne, til kandidater til ledelsesposter, og • indstille til det øverste ledelsesorgan forslag til kandidater til ledelsesorganerne. 	X		Bestyrelsen har et Nomineringsudvalg, der arbejder i henhold til sit kommissorium, som er udarbejdet af bestyrelsen. Kommissoriet kan ses på selskabets hjemmeside. Udvalgets arbejde omfatter alle de anbefalede forberedende opgaver samt følgende: <ul style="list-style-type: none"> • Evaluering og anbefaling til bestyrelsen vedrørende undervisning og opdatering af bestyrelsens og direktionens kompetencer og ekspertise • Anbefaling til bestyrelsen vedrørende mangfoldigheden i bestyrelsen og selskabets mål for mangfoldighed • Overvågning og rådgivning til bestyrelsen med hensyn til efterfølgere til Executive Committee
5.10.8. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan nedsætter et <u>vederlagsudvalg</u> , som har mindst følgende forberedende opgaver:	X		Bestyrelsen har et Vederlagsudvalg, der arbejder i henhold til sit kommissorium, som er udarbejdet af bestyrelsen.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
<ul style="list-style-type: none"> • indstille vederlagspolitikken (herunder overordnede retningslinjer for incitamentsafløbning) for det øverste ledelsesorgan og direktionen til det øverste ledelsesorgans godkendelse forud for generalforsamlingens godkendelse, • fremkomme med forslag til det øverste ledelsesorgan om vederlag til medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen samt sikre, at vederlaget er i overensstemmelse med selskabets vederlagspolitik og vurderingen af den pågældendes indsats. Udvalget skal have viden om det samlede vederlag, medlemmer af det øverste ledelsesorgan og direktionen oppebærer fra andre virksomheder i koncernen, og • overvåge, at oplysningerne i årsrapporten om vederlaget til det øverste ledelsesorgan og direktionen er korrekt, retvisende og fyldestgørende. 			Kommissoriet kan ses på selskabets hjemmeside. Udvalgets arbejde omfatter alle de anbefalede forberedende opgaver samt overvågning og rådgivning til bestyrelsen vedrørende alle væsentlige ændringer i vederlagspolitikken for Gruppens ledende medarbejdere, herunder Executive Committee.
5.10.9. Det anbefales , at et vederlagsudvalg undgår at anvende samme eksterne rådgivere som direktionen i selskabet.	X		Vederlagsudvalget anvender uafhængige rådgivere efter behov og har i 2011 udpeget en uafhængig rådgiver.
5.11. Evaluering af arbejdet i det øverste ledelsesorgan og i direktionen			
5.11.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan fastlægger en evalueringsprocedure, hvor det samlede øverste ledelsesorgans og dets	X		Bestyrelsens formand forestår årligt en struktureret evaluering af bestyrelsens arbejde, resultater og sammensætning. Evalueringsprocessen gennemføres i overensstemmelse med skriftlige procedurer, som er fastsat af bestyrelsen på

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
individuelle medlemmers bidrag og resultater årligt evalueres.			grundlag af en anbefaling fra Nomineringsudvalget.
5.11.2. Det anbefales , at evalueringen af det øverste ledelsesorgan forestås af formanden, at resultatet drøftes i det øverste ledelsesorgan, og at der i årsrapporten oplyses om fremgangsmåden ved selvevalueringen og resultaterne heraf.	X		Formanden leder evalueringsmøderne og -processen i en struktureret dialog med de enkelte bestyrelsesmedlemmer. Formanden rapporterer resultatet af evalueringsprocessen til bestyrelsen, og rapporten danner grundlag for bestyrelsens drøftelse.
5.11.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt evaluerer direktionens arbejde og resultater efter forud fastsatte klare kriterier.	X		Evalueringen, der forestås af bestyrelsens formand, omfatter også samarbejdet mellem bestyrelsen og direktionen samt direktionens arbejde, resultater og sammensætning.
5.11.4. Det anbefales , at direktionen og det øverste ledelsesorgan fastlægger en procedure, hvorefter deres samarbejde årligt evalueres ved en formaliseret dialog mellem formanden for det øverste ledelsesorgan og den administrerende direktør, samt at resultatet af evalueringen forelægges for det øverste ledelsesorgan.	X		Bestyrelsen har fastlagt procedurer, der omfatter en årlig formaliseret dialog mellem formanden og direktionen, og resultatet af denne forelægges for bestyrelsen.
6. Ledelsens vederlag			
<i>6.1. Vederlagspolitikens form og indhold</i>			
6.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan vedtager en vederlagspolitik for det øverste ledelsesorgan og direktionen.	X		Bestyrelsen har vedtaget en vederlagspolitik, som blev godkendt af generalforsamlingen i marts 2011, og som er beskrevet i årsrapporten for 2011. Generalforsamlingen har som en del af vederlagspolitikken efter indstilling fra bestyrelsen godkendt de overordnede retningslinjer for et incitamentsprogram for direktionen, jf. selskabslovens § 139.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
6.1.2. Det anbefales at vederlagspolitikken og ændringer heri godkendes på selskabets generalforsamling.	X		I marts 2011 godkendte generalforsamlingen vederlagspolitikken for bestyrelsen og direktionen, herunder generelle retningslinjer for et incitamentsprogram for direktionen. Politikken og retningslinjerne er offentliggjort på selskabets hjemmeside.
6.1.3. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder en udtømmende beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af det øverste ledelsesorgan og direktionen.	X		Vederlagspolitikken og de overordnede retningslinjer for incitamentsprogram for direktionen indeholder en beskrivelse af de vederlagskomponenter, som indgår i vederlæggelsen af bestyrelsen og direktionen.
6.1.4. Det anbefales , at vederlagspolitikken indeholder: <ul style="list-style-type: none"> • en begrundelse for valget af de enkelte vederlagskomponenter, og • en beskrivelse af de kriterier, der ligger til grund for balancen mellem de enkelte vederlagskomponenter. 	X		Vederlagspolitik og incitamentsprogram indeholder de anbefalede oplysninger.
6.1.5. Det anbefales , at der, hvis vederlagspolitikken indeholder variable komponenter, <ul style="list-style-type: none"> • fastsættes grænser for de variable dele af den samlede vederlæggelse, • sikres en passende og afbalanceret sammensætning mellem ledelsesaf lønning, påregnelige risici og værdiskabelsen for aktionærerne på kort og lang sigt, • er klarhed om resultatkræfter og målbarhed for udmøntning af variable dele, og • er kriterier, der sikrer, at hel eller delvis optjening af en variabel del af en vederlægsaftale strækker sig over mere end 	X		Vederlagspolitikken og incitamentsprogrammet opfylder anbefalingerne.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
et kalenderår.			
6.1.6. Det anbefales , at medlemmer af det øverste ledelsesorgan ikke aflønnes med aktie- eller tegningsoptionsprogrammer.	X		Medlemmerne af bestyrelsen deltager ikke i aktieoptions-, bonus- eller tegningsretsprogrammer.
6.1.7. Det anbefales , at hvis direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning, skal programmerne være revolverende, dvs. optionerne tildeles periodisk og bør tidligst kunne udnyttes 3 år efter tildelingen. Forholdet mellem indløsningskursen og markedskursen på tildelingstidspunktet skal forklares.	X		Direktionen aflønnes med aktiebaseret aflønning i form af aktieoptioner. Betingelserne for aktieoptionsordningen er i overensstemmelse med anbefalingen.
6.1.8. Det anbefales , at vederlagsaftaler for direktionen, der indeholder aftaler om variable lønandele, fastslår en ret for selskabet til i helt særlige tilfælde at kræve hel eller delvis tilbagebetaling af variable lønandele, der er udbetalt på grundlag af oplysninger, der efterfølgende dokumenteres fejlagtige.	X		Carlsberg overholder denne anbefaling.
6.1.9. Det anbefales , at aftaler om fratrædelsesgodtgørelse maksimalt udgør en værdi, der svarer til de sidste to års vederlag.	X		Carlsberg overholder denne anbefaling.
6.2. Oplysning om vederlagspolitikken			
6.2.1. Det anbefales , at vederlagspolitikken er klar og overskuelig, og at indholdet omtales i ledelsesberetningen i årsrapporten, samt at vederlagspolitikken offentliggøres på selskabets hjemmeside.	X		Vederlagspolitikken og incitamentsprogrammet er beskrevet på selskabets hjemmeside og i årsrapporten. Det er bestyrelsens opfattelse, at politikken er klar og overskuelig.

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
6.2.2. Det anbefales , at selskabets vederlagspolitik og dens efterlevelse forklares og begrundes i formandens beretning på selskabets generalforsamling.	X		Formandens beretning på generalforsamlingen i marts 2011 indeholdt en forklaring af vederlagspolitikken og dens efterlevelse.
6.2.3. Det anbefales , at der i års-/koncernregnskabet gives oplysning om det samlede vederlag, hvert enkelt medlem af det øverste ledelsesorgan og direktionen modtager fra selskabet og andre selskaber i koncernen, og at der redegøres for sammenhængen med vederlagspolitikken.	X		Carlsbergs årsrapport for 2011 giver oplysning om Gruppens vederlagsordninger, vederlagskomponenterne og vederlaget til hvert enkelt medlem af bestyrelsen og direktionen.
6.2.4. Det anbefales , at der som en del af oplysningen om det samlede vederlag oplyses om eventuelle ydelsesbaserede pensionsordninger, selskabet har påtaget sig over for medlemmer af det øverste ledelsesorgan henholdsvis direktionen samt disse ordningers aktuariemæssige værdi og forskydninger over året.	X		Carlsberg har ingen ydelsesbaserede pensionsordninger for bestyrelsen og direktionen.
6.2.5. Det anbefales , at oplysninger om fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold offentliggøres i selskabets årsrapport.	X		Carlsberg offentliggør fastholdelses- og fratrædelsesordningers væsentligste indhold i årsrapporten, se især note 12 til koncernregnskabet.
6.2.6. Det anbefales , at aktionærene på generalforsamlingen godkender forslag til vederlag til det øverste ledelsesorgan for det igangværende regnskabsår.	X		Aktionærene godkendte på generalforsamlingen i marts 2011 vederlaget til bestyrelsen specifikt for regnskabsåret 2011.
7. Regnskabsaflæggelse (Finansiell rapportering)			
<i>7.1. Yderligere relevante oplysninger</i>			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
7.1.1. Det anbefales , at årsrapporten og den øvrige finansielle rapportering, suppleres med yderligere finansielle og ikke-finansielle oplysninger, hvor det skønnes påkrævet eller relevant i forhold til modtagernes informationsbehov.	X		Carlsbergs årsrapport og kvartalsrapporter indeholder detaljerede finansielle og ikke-finansielle oplysninger om en række relevante emner.
7.2. Going concern forudsætningen			
7.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan ved behandling og godkendelse af årsrapporten specifikt tager stilling til, om regnskabsaflæggelsen sker under forudsætning om fortsat drift (going concern forudsætningen) inklusive de eventuelle særlige forudsætninger, der ligger til grund herfor, samt i givet fald eventuelle usikkerheder, der knytter sig hertil.	X		Bestyrelsen (og Revisionsudvalget) tager med godkendelsen af årsrapporten stilling til forudsætningen om fortsat drift (going concern-forudsætningen).
8. Risikostyring og intern kontrol			
8.1. Identifikation af risici			
8.1.1. Det anbefales , at det centrale ledelsesorgan mindst en gang årligt identificerer de væsentligste forretningsmæssige risici, der er forbundet med realiseringen af selskabets strategi og overordnede mål, samt risici i forbindelse med regnskabsaflæggelsen.	X		Bestyrelsen gennemgår de samlede strategiske risikoforhold og de enkelte risikofaktorer, som er forbundet med Carlsberg-gruppens aktiviteter. Denne gennemgang foretages, når det er nødvendigt, og mindst en gang årligt. Revisionsudvalget overvåger på vegne af bestyrelsen den samlede strategiske risikoeksponering og de enkelte risikofaktorer, som er forbundet med Gruppens aktiviteter. Overvågningen finder især sted i forbindelse med udarbejdelsen af kvartalsmeddelelser. Bestyrelsen (via Revisionsudvalget) vedtager retningslinjer for de centrale risikoområder, følger udviklingen og sikrer tilstedeværelse af planer for

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
			styringen af de enkelte risikofaktorer, herunder forretningsmæssige og finansielle risici. For en mere detaljeret beskrivelse af gennemgangen af de samlede risikoforhold, der er forbundet med Gruppens aktiviteter, og de væsentligste højrisikofaktorer, som er identificeret for nuværende, henvises til afsnittet om risikostyring i årsrapporten.
8.1.2. Det anbefales , at direktionen løbende rapporterer til det øverste ledelsesorgan om udviklingen inden for de væsentlige risikoområder og overholdelsen af eventuelle vedtagne politikker, rammer m.v. med henblik på, at det øverste ledelsesorgan kan følge udviklingen og træffe de nødvendige beslutninger.	X		Direktionen rapporterer løbende til bestyrelsen om udviklingen og overholdelsen inden for de væsentlige risikoområder, og bestyrelsen drøfter på dette grundlag hyppigt disse spørgsmål på sine møder. Risikostyring drøftes og gennemgås desuden på alle Revisionsudvalgets møder.
8.2. Whistleblower-ordning			
8.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan beslutter, hvorvidt der skal etableres en whistleblower-ordning med henblik på at give mulighed for en hensigtsmæssig og fortrolig rapportering af alvorlige forseelser eller mistanke herom.	X		Bestyrelsen besluttede i 2009 (på et forslag fra den interne revision og Revisionsudvalget) at etablere en whistleblowerordning. Whistleblowerordningen åbnede for indberetning 7. april 2010. Intern revision rapporterer hvert kvartal til Revisionsudvalget om forhold, der er indberettet via whistleblowersystemet, og eventuelle forholdsregler, der er truffet som følge heraf.
8.3. Åbenhed om risikostyring			
8.3.1. Det anbefales , at selskabet i ledelsesberetningen oplyser om selskabets risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.	X		Ledelsesberetningen i årsrapporten indeholder en detaljeret beskrivelse af Carlsbergs risikostyring vedrørende forretningsmæssige risici.
9. Revision			
9.1. Kontakt til revisor			

Anbefaling	Selskabet følger	Selskabet følger ikke	Selskabet følger/følger ikke anbefalingen af følgende grund: Det fremgår af årsregnskabslovens § 107 b, stk.1, nr. 3, at selskabet skal angive årsagerne til, at selskabet har besluttet at fravige dele af anbefalingerne. Selskabet er ikke forpligtet til at forklare, hvis en anbefaling følges. Carlsberg har imidlertid i denne oversigt redegjort for hvad selskabet gør, også hvor en anbefaling følges.
9.1.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan sikrer en regelmæssig dialog og informationsudveksling mellem revisor og det øverste ledelsesorgan.	X		Bestyrelsen har en regelmæssig dialog og informationsudveksling med revisor. Revisor deltager i alle Revisionsudvalgets møder og i det bestyrelsesmøde, hvor årsregnskabet drøftes og godkendes. Revisor rapporterer til bestyrelsen via revisionsudvalget om væsentlige forhold vedrørende regnskabsaflæggelsen og væsentlige mangler i de interne kontrol og aflægger rapport til bestyrelsen gennem den skriftlige revisionsprotokol, som udarbejdes mindst to gange årligt. Alt bestyrelses- og Revisionsudvalgsmateriale er til rådighed for revisor.
9.1.2. Det anbefales , at revisionsaftalen og det tilhørende revisionshonorar aftales mellem det øverste ledelsesorgan og revisor på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget.	X		Bestyrelsen har godkendt revisionsaftalen med revisor på baggrund af en indstilling fra Revisionsudvalget om aftalen og honorarerne.
9.1.3. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan og revisionsudvalget mindst en gang årligt mødes med revisor uden, at direktionen er til stede. Tilsvarende gælder for den interne revisor, hvis der er en sådan.	X		Bestyrelsen (via Revisionsudvalget) mødes jævnligt med revisor, uden at direktionen er til stede. Revisionsudvalget mødes jævnligt med den interne revisor uden direktionen.
9.2. Intern revision			
9.2.1. Det anbefales , at det øverste ledelsesorgan mindst en gang årligt på baggrund af en indstilling fra revisionsudvalget beslutter, hvorvidt der skal etableres en intern revision til understøttelse og kontrol af selskabets interne kontrol- og risikostyringssystemer, samt begrunder beslutningen i ledelsesberetningen i årsrapporten.	X		Carlsberg har etableret en intern revision, som sikrer en objektiv og uafhængig vurdering af tilstrækkeligheden, effektiviteten og kvaliteten af Gruppens interne kontroller. Ved udførelse af en revision vurderer intern revision, om enheden eller funktionen, der revideres, har en veletableret regnskabspraksis, skriftlige politikker og procedurer på alle væsentlige forretningsområder samt tilstrækkelige interne kontrolprocedurer. Intern revision foretager desuden årligt en vurdering af Gruppens forretningsrisici. Intern revisions arbejde er beskrevet nærmere i årsrapporten.