



## HEINEKEN N.V ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS. 25 april 2013

### OPENING

De heer **VAN LEDE** opent de vergadering en heet de aanwezigen welkom. Deze vergadering wordt bijgewoond door notaris Meppelink van Loyens & Loeff N.V., die zorgt voor toezicht op het stemmingsverloop.

In verband met de bespreking van de jaarrekening 2012 door de Raad van Bestuur, wordt de vergadering ook bijgewoond door de accountants van de vennootschap, de heren Van Leeuwen en Ekkels van KPMG Accountants N.V.

Voorts wordt de vergadering bijgewoond door vertegenwoordigers van de pers. Na de huishoudelijke mededelingen en het vermelden van de vergaderformaliteiten, gaat hij over tot agendapunt 1.

### VERSLAG OVER HET BOEKJAAR 2012

De heer **Van Boxmeer**: Dank u wel. Goedemiddag, dames en heren. Ik wil u kort door het verslag nemen van onze resultaten van 2012 aan de hand van een kleine presentatie in de Nederlandse taal. Deze eerste slide zegt het in het kort: 2012 was een goed jaar en stond zeer duidelijk in het teken van de acquisitie APB in het verre Oosten, dat een verbeterde aanwezigheid heeft gebracht van Heineken in groeimarkten. De resultaten waren goed, met een omzet die 7,4% is gestegen. De EBIT (beia) is met 8% gestegen en de verwaterde winst per aandeel is met 8,9% gestegen over het jaar 2012. We stellen een dividend voor van € 0,89 per aandeel en dat is 7,2% ten aanzien van het vorige jaar. Het Heinekenmerk is ook goed gegroeid met 5,3% en heeft wederom marktaandeelen gewonnen in het premiumsegment overal in de wereld. Ook noemenswaardig is dat onze innovatieratio is gestegen van 4,1% naar 5,3% op weg naar een doelstelling in 2020 van 6% van onze omzet. Wij hebben in heel veel markten ons marktaandeel kunnen vergroten en in totaal is ons marktaandeel in de wereld wel toegenomen. In grote landen zoals Mexico, Nigeria, Vietnam, Frankrijk, Rusland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten is ons marktaandeel overal toegenomen. Last but not least, hebben wij in het eerste jaar van ons tweede en eigenlijk ons derde driejaarlijkse kostenbesparingsprogramma 196 miljoen euro aan kostenbesparingen geleverd over het jaar 2012. De volgende slide toont de resultaten per regio aan en op een autonoom vlak, dus zonder de effecten van de koersverschillen tussen valuta van jaar op jaar en de nieuwe acquisities meegerekend. Daar is ons groepsvolume als ook ons totaal geconsolideerd volume gestegen in nagenoeg alle werelddelen, met uitzondering van West-Europa, dat nog steeds onder druk staat van de economische crisis die we allemaal kennen, maar ook, en meer structureel, omdat de bevolkingsaanwas niet heel hoog is in West-Europa. De opvolgende generaties na de babyboomers zijn maar liefst 20% minder talrijk dan de babyboomers zijn geweest. Dat wijst natuurlijk op een vermindering van de totale markt in Europa. Desalniettemin hebben we de omzet overal

kunnen vergroten in al onze gebieden en in Europa dankzij mixverbeteringen en prijsverhogingen ongeveer op peil kunnen houden. Dat laatste lijstje geeft de operationele resultaten EBIT (beia) per regio aan met een heel mooie groei wederom in Afrika en het Midden-Oosten en in Noord- en Zuid-Amerika met een heel goede prestatie komende uit onze Mexicaanse operatie. Ook Centraal- en Oost-Europa hebben hiertoe bijgedragen en dan ongeacht het feit dat we over het jaar 2012 een forse verhoging moesten incasseren van onze variabele kosten over het jaar. Dat alles heeft geresulteerd in een netto winst beia (before exceptionals) en amortization van 1,6% organische groei van onze net profit. Als we dat even in een breder perspectief plaatsen over de laatste vijf jaar, dan ziet u hier een plaatje van hoe onze omzet van vijf jaar is gestegen, onze EBIT, dus de operationele winst en de nettowinst zijn gestegen. Dat zijn indrukwekkende cijfers. Het is een combinatie van uiteraard autonome groei, maar ook van een aantal acquisities die we over deze jaren hebben gepleegd. De eerste acquisitie was Scottish & Newcastle in 2008. De tweede was FEMSA Cerveza in 2010. APB was in 2012, maar is nog niet pro forma in deze cijfers weergegeven. Ik kom later terug op onze vergrote footprint in de markten die nog groeien voor bier en nog veel groei zullen geven in de komende jaren. Ik wil u nu door de zes strategische prioriteiten leiden waarop wij ons richten. Dat heb ik vorig jaar ook gedaan. Wij blijven daar heel consistent in. Wij hebben zes prioriteiten die wij navolgen om ons bedrijf organisch en ook inorganisch te laten groeien. Ik wil u kort door deze zes prioriteiten leiden en hier verslag van doen. Uiteraard is de eerste prioriteit het laten groeien van het Heinekenmerk. Het Heinekenmerk is aanwezig in 179 landen. Het Heinekenmerk is het grootste premiummerk in de wereld. Het Heinekenmerk is twee keer zo groot in volume als de concurrerende merken zoals Carlsberg of Budweiser die buiten hun oorsprongsland worden verkocht. Wederom hebben wij in het jaar 2012 een heel mooie prestatie laten zien waar Heineken overal, in alle geografieën, is gegroeid, inclusief zoals u kunt zien in West-Europa dat overigens een daling van de totale bieromzet liet zien. Op het rechter gedeelte van het plaatje ziet u heel duidelijk waarom we zoveel accent en investeringen doen met het Heinekenmerk. Dat is omdat de biermarkt dan wel met 3% groeit en het premiumsegment groeit dan wat harder, met bijna 5% en Heineken groeit nog wat harder dan het premiumsegment en wint dus marktaandeel. Ons marktaandeel in dat segment ligt nu boven de 20% wereldwijd en wederom in 2012 hebben we daar voortuitgang in geboekt. Het volgende plaatje toont hoe we dat doen. Als ik het volgende plaatje mag zien? Dank u wel. Dat plaatje is eigenlijk ieder jaar hetzelfde omdat wij het voor de ondersteuning van het Heinekenmerk heel globaal aanpakken endat doen we met drie hoofdpoten. De eerste is de communicatie omtrent sponsoring. We doen internationale sponsoring met uiteraard de Champions League iedere vier jaar met de Rugby Worldcup. We sponsoren ook de James Bond film iedere twee, drie jaar, wanneer er een nieuwe is. Dit jaar is een fantastische aflevering geweest waarin we James Bond eindelijk aan het Heineken bier hebben gekregen. Ik kan u vertellen dat dat een enorme vooruitgang is. We gebruiken ook globale campagnes overal in de wereld. We produceren een aantal commercials die we ook wereldwijd inzetten. Finalement gebruiken we ook op een heel actieve manier design rond het merk Heineken. U ziet hier een paar afdelingen van commemoratieve flessen die ook uitgegeven worden voor het honderdveertigste bestaansjaar van het merk Heineken. Dit jaar bestaat het merk honderdveertig jaar. Dat gaan we ook vieren door wat meer accent te leggen op de

veelzijdigheid van ons mooie design. Dat zijn de activiteiten die we rond het Heinekenmerk ontplooiën. Om dit af te sluiten, wil ik graag, zoals ik gebruikelijk doe, een reclamepauze doen. Ik vraag aan de regie om even het reclamespotje van de introductie van de groene fles in Nederland te laten zien.

### *Commercial*

De heer **Van Boxmeer**: Deze bestaat ook in de Amerikaanse uitvoering, want we hebben vanaf nu ook deze longneckflessen in de Verenigde Staten geïntroduceerd. Het tweede strategische speerpunt is het door de consumentgeïnspireerd klantgericht en merkengeroënteerd werken. Het ligt allemaal voor de hand om dit te doen, maar ik wil even met u delen hoe wij dit vertalen naar concrete acties en waar wij ons zeer specifiek op richten om dit verhaal leven en inhoud in te blazen. Het eerste speerpunt is natuurlijk het promoveren van andere globale merken dan alleen Heineken. Wij hebben door decennia Heineken wereldwijd te verkopen een geweldig platform gecreëerd om premiummerken te verkopen. De manier waarop wij dat doen, kunnen wij ook gebruiken om andere merken als global brand te promoveren en te verkopen over de wereld. U ziet hier een afbeelding. Natuurlijk doen we dit traditioneel heel lang met Amstel, dat verkrijgbaar is in 75 markten. Wij hebben dit jaar een nieuwe Amstel Premium Pilsenermerk, line extension, op de markt gebracht in Griekenland en Rusland. Wij promoveren Strongbow als ons globale merk in cider in 14 markten. Afgelopen jaar hebben we onze distributierechten voor de USA terug overgenomen omdat wij in de cidercategorie willen investeren naar de toekomst toe. Het merk Desperados is nu verkrijgbaar in 66 landen. U moet er eigenlijk op rekenen dat we er ieder jaar 6 tot 10 landen bij voegen. Het laatste merk is Sol, dat wij uit Mexico betrekken. Dit is nu verkrijgbaar in 32 markten, waarbij in Europa de laatste introductie in Finland is geweest. Dat zijn samen naast Heineken de vier andere grote merken waar wij middelen en geld in willen steken om hoger dan de markt te groeien daar waar we het verkopen. Een tweede speerpunt is dat wij bijna drie jaar geleden hebben besloten om onze grote klanten die grensoverschrijdend opereren, centraal aan te pakken. Gewoon om te zeggen dat het werkt, daar kan ik ook heel kort over zijn. U ziet dat in Europa waar wij dat doen met klanten zoals Carrefour of Tesco of Metro, klanten die in verschillende landen zijn. Daar waar de markt amper met 1% is gegroeid, dat zijn West- en Centraal-Europa samen inclusief Rusland, groeit het thuisverbruikkanaal met 3%. Onze klanten die we centraal bewerken, groeien dan met 8%. Het is dus een succesvolle operatie geweest om deze klanten centraal te bewerken. Wij doen dat ook als eerste brouwer, omdat we de enige zijn die zo veel merken hebben die we in alle landen voeren, in de eerste plaats met het Heinekenmerk natuurlijk. Het laatste speerpunt is ons innovatieratio. Ik heb het hier in een breder perspectief geplaatst. U ziet het netjes groeien van 2,6 naar 5,3. Dat betekent over het jaar 2012 dat 1 miljard omzet van de Heineken Groep wordt gemaakt met producten die drie jaar geleden niet op de markt aanwezig waren. Dat is wat die innovatieratio in simpele termen betekent. Innovaties zijn natuurlijk nieuwe merken, maar ook extensies van bestaande merken zoals u onderaan in het klein ziet afgebeeld op foto's. Een van de meest succesvolle line extensions is het Radlerproduct geweest. Radler is de Duitse naam voor een panacee tussen bier en limonade. Daar hebben wij een speciale formule voor ontwikkeld met citroensap. Dat hebben we uitgerold in Centraal- en Oost-Europa en het is echt van 0 naar meer dan 0,5 hectoliter

gegaan in minder dan twee jaar tijd. We zijn nu hetzelfde concept gebaseerd op bestaande merken ook aan het uitrollen hier in West-Europa als voorbeeld van wat een innovatie eigenlijk concreet betekent. Derde speerpunt is het kansen benutten in opkomende markten. Wat wij hiermee bedoelen, is dat het onze strategie is om uit te breiden naar daar waar de biermarkt harder kan groeien. Ik heb al uitgelegd waarom het in Europa niet zo hard meer groeit, maar gelukkig hebben we de rest van de wereld waar het nog heel veel kan groeien. Waar we naar kijken, is natuurlijk bevolkingsgroei, economische groei, maar ook groeiende verstedelijking. Dat zijn de drie factoren. En rekent u daar nog een beetje zón bij die onze industrie ten goede komt. Als wij dan vijf jaar terugkijken, geeft dit plaatje aan hoe onze footprint in 2007 was en hoe deze vandaag is pro forma in acht hebbende genomen de acquisitie van APB. We zijn naar een situatie gegaan waar ongeveer 50/50 van onze volumes uit matureverzadigde markten en groeiende markten kwamen naar een situatie waarin bijna tweederde van onze volumes uit groeimarkten komen. Naar voren geprojecteerd, gaat dat alleen maar verder groeien natuurlijk. Hetzelfde aan de rechterzijde van het plaatje. Hier ziet u dat 60% van onze operationele winst uit ontwikkelde markten kwam en vandaag 40%. Dus bijna 60% komt uit die groeimarkten. Naar de toekomst toe zal dit alleen nog maar toenemen. Wij investeren het gros van onze middelen natuurlijk in opkomende markten. Dat kunt u van ons in de toekomst blijven verwachten. Ik wil even inzoomen op de acquisitie van APB in 2012. APB was een joint venture tussen Heineken en Fraser and Neave die actief was sinds midden jaren 30, onze oudste joint venture. U heeft allemaal afgelopen zomer in de kranten kunnen volgen wat de strijd rondom APB is geweest. Ten slotte hebben wij de aandelen die wij nog niet bezaten in APB kunnen kopen tegen weliswaar een behoorlijke prijs, maar dit is de hele opportuniteit voor u. APB zit in veertien landen, waarvan de grote meerderheid van deze landen overall een leiderschapspositie hebben. Dit betekent dat we of nummer 1 zijn of een sterke nummer 2. In het blauw staat wanneer wij alleen maar naar een segment leadership gaan, wanneer we alleen maar de premiummarkt willen bewerken. Dat geldt voor Thailand en voor China. In alle geografieën waarin wij opereren, zijn wij een heel sterke player en u ziet ook dat APB een marktleider is in Zuidoost Azië en in Indonesië met alle brouwerijen hier afgebeeld. In al deze markten kunnen wij een groei verwachten, voor bier in het algemeen, maar ook voor premiummerken zoals Heineken en ook naar de toekomst Tiger. Het volgende plaatje laat zien wat APB betekent in de volledige Heineken Groep. Aan de linkerzijde ziet u dat Azië Pacific-regio in 2011 6% van onze operationele winst vertegenwoordigde en in 2012 zou het pro forma, als we APB op een vol jaar zouden toerekenen, 16% van onze operationele winst vertegenwoordigen. Dat geeft aan hoe belangrijk Azië is geworden ten aanzien van alle andere gebieden. U ziet aan de rechterzijde ook hoe het met onze omzet is gegaan: van 216 miljoen euro naar bijna 2 miljard euro komende uit Azië en hetzelfde aan de uiterste rechtse zijde: de operationele winsten van 176 miljoen euro naar 506 miljoen euro pro forma die uit Azië komen, om even aan te geven hoe belangrijk deze APB-acquisitie voor Heineken wel is geweest. Na dit heel serieuze cijfermatige materiaal wil ik u dan nog een keer naar een commercial break toeleiden. Deze keer een commercial voor het Tigermerk dat wij met APB hebben gekocht. Daar zijn we heel trots op, want we kunnen met Tiger ook internationaal en buiten Azië nog heel veel dingen bereiken. Het filmpje graag.

## *Commercial*

De heer **Van Boxmeer**: So, Asia is on the move heet dat. Ik wil u nu brengen naar de vierde prioriteit en die gaat over het benutten van de schaalvoordelen. Wij hebben een aantal van onze concurrenten die een andere strategie volgen en die meestal opereren in veel grotere landen dan wij doen en marktleider kunnen zijn in landen als de VS en Brazilië. Op zich levert dat natuurlijk erg grote schaalvoordelen. Wij zijn marktleider in Europa, maar Europa is wel 27 landen met bijna net zo veel talen en zeker zo veel taksreguleringsystemen en nog een hoop verschillende valuta's, ongeacht dat 17 dezelfde gebruiken. Wij moeten onze schaalvoordelen halen over de landsgrenzen heen. Natuurlijk doen we dat met merken zoals ik eerder heb laten zien met het Heinekenmerk. Dat is duidelijk een schaalvoordeel voor Heineken om dat wereldwijd aan te kunnen pakken. Maar ook langs de kostenkant kunnen wij dingen doen die schaalvoordelen opleveren. Ik wil gewoon drie verschillende schaalvoordelen aangeven waar wij nu veel tijd in steken. Het eerste is Global Business Services, waarbij het hoogtepunt is geweest het creëren van een financial shared service-organisatie in Polen, in Krakau, die de administratie overneemt van onze 22 operaties in Europa. Dat is een programma dat over drie, vier jaar gaat lopen waardoor het shared service center een aantal werkzaamheden zal verrichten voor heel Europa als een heel concreet voorbeeld voor hoe wij schaalvoordelen kunnen bereiken. Wij hebben verleden jaar hier in Nederland ook een global procurement-organisatie opgezet om de wereld te bewerken op inkoopgebied, wat ook schaalvoordelen oplevert. Met schaalvoordelen bedoel ik natuurlijk ook centen. Een andere manier om naar schaalvoordelen te kijken, is hoe wij opereren met de global supply chain. Van oudsher hebben we bij Heineken de supply chain redelijk wereldwijd aangestuurd. Wij hebben een methodologie van total productive management dat wereldwijd is uitgerold over onze 136 brouwerijen in de wereld en we gebruiken het als tool om onze productiviteit ieder jaar te verbeteren. Door dit te doen, dragen wij natuurlijk ook bij aan het kostenbesparingsprogramma onder de noemer TCM. U moet nog steeds rekenen dat de helft van de savings die wij maken van de besparingen uit de programma's uit de supply chain komen. Een derde voorbeeld van het opbouwen van schaalvoordelen zit ook in de training. Wij hebben twee jaar geleden de Global Course University opgezet. U ziet het aantal deelnemers dat we gehad hebben, zowel voor marketing als voor sales. Wij hebben dan in totaal achttien programma's die we doordraaien en daar gaan een paar duizend mensen doorheen. Die komen vanuit de hele wereld. Dat kunnen we in één jaar doen. Dat is voor ons een groot schaalvoordeel om iedereen op best practices te krijgen en ook een gezamenlijke taal aan te leren omdat onze organisatie in zo veel landen opereert. Dat zijn drie voorbeelden die hand in hand gaan om onze schaalvoordelen te benutten en dus om onze resultaten te verbeteren. Het vijfde punt is persoonlijk leiderschap. Hier hebben wij ook een voordeel. Omdat we in zo veel landen zitten, hebben we ook een heel rijke diversiteit aan mensen die uit heel veel landen komen. 64 nationaliteiten hebben we binnen ons senior management. Senior management is een groep van ongeveer 600 mensen all over the world. Hier hebben we 64 nationaliteiten. Vandaag de dag is 14% vrouwen. Sommigen zullen zeggen dat dit niet genoeg is, maar 8 jaar geleden was dit nog 5%, dus we maken gaandeweg wel vooruitgang. Wij besteden heel veel aandacht aan training, vorming en het creëren van een cultuur die nog steeds entrepreneuriaal is. Dat is één van de grote uitdagingen voor een

onderneming die heel groot wordt. Die heeft aan de ene kant behoefte aan meer controle, want we moeten het allemaal in de hand houden. Langs de andere kant, omdat we Heineken verkopen in 179 landen, moeten we met al die verschillende culturen wel een entrepreneuriale cultuur behouden. Mensen met een handelsgeest, gedisciplineerd, maar wel met een handelsgeest. Wij steken heel veel energie in het creëren van deze cultuur. Cultuur is niet iets dat in boekjes staat, maar gewoon door het leiderschap van de onderneming op een dagelijkse manier wordt aangetoond. Een andere belangrijke manier om het leiderschap te bevorderen, is ook om de juiste incentives neer te zetten en dat ook mensen, zoals onze voorzitter vaak zegt, “people who deliver the good will be rewarded.” Dat is ook een belangrijk onderdeel van onze bedrijfscultuur. Het laatste strategische speerpunt is het integreren van hoe wij werken op een duurzame manier. Ik heb het al vaker gezegd en ik herhaal het nog eens een keer: duurzaamheid is niet een hobby die we ernaast doen. Duurzaam ondernemen is gewoon kijken naar wat we ook nog overmorgen doen en dan kunnen we er nog mee doorgaan en als het niet duurzaam is, dan kunnen we er eenvoudigweg niet mee doorgaan. Het is een heel simpel principe en dit willen we helemaal in onze onderneming inbedden. Om het niet gecompliceerd te maken, hebben we vier speerpunten. Wij besteden aandacht aan water, aan het verlagen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot, we willen duurzaamheid ook toepassen bij het inkopen en bij onze landbouwactiviteiten en het laatste is het bepleiten van verantwoorde alcoholconsumptie. De eerste drie zijn heel gemeenschappelijk met alle voeding- en drankenbedrijven in de wereld. Er wordt ook veel samengewerkt om daar vooruitgang in te boeken. Wat betreft het vierde, over de verantwoorde consumptie, maken wij natuurlijk ook samen met andere concurrenten in de industrie veel vooruitgang, maar dit vergt specifiek voor onze industrie veel aandacht en het gaat erom welke rol wij kunnen spelen om alcoholmisbruik tegen te gaan en dat op een effectieve manier te doen. De industrie kan natuurlijk nooit het gehele antwoord zijn, maar wat kan Heineken doen om de situatie te verbeteren? Op zichzelf is dit een thema waar we een uur op kunnen ingaan en daarom hebben wij natuurlijk jaarlijks een duurzaamheidsverslag dat net uitgekomen is en onze belangrijkste werkmaatschappijen geven ook individueel ieder jaar een duurzaamheidsverslag uit waarin u kunt volgen wat onze commitments zijn. Ze worden ook gemeten en de verslaggeving wordt ieder jaar op een transparante manier gedaan. Met deze zes speerpunten wil ik afsluiten met de vooruitzichten voor 2013. Wij hebben net onze eerste kwartaalresultaten aangekondigd. Die waren qua verkopen natuurlijk niet zo riant. Wij hebben te kampen gehad met redelijk bar weer in vele delen van Europa, maar ook in delen van Amerika. Dat speelt altijd een rol. Het kwartaal is niet zo heel groot in absolute volumes. We hebben ook te kampen gehad met heel veel overheden die de accijnsrechten omhoog hebben geschroefd. Wij zijn natuurlijk ook zelf bezig met het verhogen van de prijzen in dat kwartaal. Dat heeft geleid tot volumedaling overal in de wereld. Als we een vooruitblik voor het volledige jaar doen, blijven we ervan uitgaan dat, gezien onze footprint in landen waar nog veel groei in de markt zit, we nog steeds vooruit kunnen kijken naar groei voor het volledige jaar 2013. Alle andere vooruitzichten die we eerder in februari hebben afgegeven, blijven voor ons onveranderd. Bij deze wil ik mijn presentatie afsluiten en het woord teruggeven aan de voorzitter, met dank voor uw aandacht.

## *Applaus*

De **voorzitter**: Het is duidelijk dat de heer Van Boxmeer op de hem bekende wijze helder heeft uitgelegd dat er toch een hoop meer achter een glas bier zit dan de eerste hap in de schuimkraag. Dat is nog vrij ingewikkeld. En om een resultaat neer te leggen dat er zijn mag. Het was een enerverend, spannend, maar buitengewoon boeiend jaar. Ik kan begrijpen dat u daar vragen over heeft. Ik stel u daar nu graag voor in de gelegenheid. Het gaat nu over het jaarverslag. Dat zijn de pagina's 4 tot en met 66 van wat u gekregen heeft. Zoals ik dat altijd noem: het aardige deel van het verslag; er staan plaatjes in. Dat is nogal begrijpelijk. Daarna komt de jaarrekening aan de orde, dat zijn de cijfers. U heeft misschien dat filmpje van Bush junior gezien die met een groot rapport voor zijn neus zat en hij keek ernaar en zei: there are a lot of figures in here, that must be a budget. Bij ons is het een jaarverslag. Maar we hebben het nu eerst over het beleid dat is gevoerd zoals is toegelicht door de heer Van Boxmeer en neergeslagen in het jaarverslag in de pagina's 4 tot en met 66. Ik herhaal nog even of u zo vriendelijk wilt zijn om uw naam te noemen, de aandeelhouders die u vertegenwoordigt en meld u zich aan bij een microfoon.

Mevrouw **Stadlander**: Het was voor u en het management een buitengewoon bewogen jaar. Ik feliciteer u met de successen die u hebt geboekt en als gevolg van acquisities van APB en APIPL is 64% van het geconsolideerde biervolume en 59% van EBIT van Heineken nu afkomstig van opkomende markten. Kunt u mij goed verstaan?

De **voorzitter**: Wij kunnen u niet zo goed verstaan. Dat ben ik. Het spijt me, maar nu heeft u de hele zaal.

Mevrouw **Stadlander**: Is het nu beter? Staat u mij toe u hartelijk te danken voor deze prestaties. Het aandeel Heineken geeft me een gevoel van geborgenheid, ook na gisteren. Uiteraard was het even slikken voor ons dat er ineens een koersdaling met 7% en later met 5% was, maar er is toch altijd toekomst. De toekomst van Heineken was voor mij altijd rooskleurig. Wereldwijd hebben uw medewerkers uiteraard hard gewerkt om prestaties te leveren. Ook voor hun geldt mijn dank. De moeilijke marktomstandigheden in Europa hebben geleid tot het resultaat van een kostenbesparing van 196 miljoen euro voor belastingen in het kader van uw TCM2-programma. De heer Van Boxmeer heeft hier in de inleiding over gesproken, maar kunt u mij nog een aanvulling geven omtrent dit TCM2-programma? Principieel was te verwachten dat er afzetproblemen voor alle Heinekenmerken ontstaan door de algemene economische crisis in landen als Portugal, Groot-Brittannië en Spanje en zelfs in Vietnam en Taiwan. Deze twee landen waren voor u droomafzetmarkten, maar er kwam de zogenaamde klad in. Positief is wederom dat er niet minder bier gedronken wordt, maar dat Tiger Beer de voorkeur geniet. Zo ontstaat dan vaak toch nog een evenwichtstoestand. Mag ik uw commentaar horen? Mijn aandacht ging uit naar uw verwachtingen dat het aantal medewerkers in 2013 autonoom zal dalen. Een groot deel van de wereldbevolking heeft geen werk en de werkloosheid in Europa is alleen maar aan het toenemen. Is het dan noodzakelijk dat u medewerkers moet ontslaan? Wat is hierop uw antwoord? U beschikt over meer dan 165 brouwerijen. Denkt u in de komende jaren nog aan uitbreiding hieromtrent? Anheuser-Busch Inbev wil in China in de komende drie jaren

brouwerijen bouwen en het marktgebied vergroten vanuit de kustgebieden waar het nu gevestigd is. Volgens AB Inbev groeit de Chinese biermarkt met dubbele cijfers. Welke toelichting kunt u mij hieromtrent geven? De kosten voor grondstoffen is mijns inziens een belangrijk thema op de dagelijkse agenda. Verwacht u grote prijsschommelingen dit jaar? Interessant was voor mij de vermelding in de financiële pers over de zogenaamde accijnstruc van Heineken in Engeland. Het alcoholpercentage van het biertje John Smith's Extra Smooth werd teruggebracht van 3,8% tot 3,6%. De aanpassing leverde een besparing van 8 miljoen euro op. Heeft u nog een andere reden hieromtrent? Het was heel prettig om te horen. Helaas blijft de Europese boete van 198 miljoen euro voor Heineken gehandhaafd. Deze hield verband met zogenaamde verborgen afspraken ...

De **voorzitter**: Mevrouw Stadlander, ik onderbreek u helaas omdat wij het hier niet helemaal kunnen verstaan, ondanks het feit dat ik mijn microfoon heb uitgezet. Wij hebben normaliter speakers achter ons voor ruggespraak, maar deze doen het niet.

Mevrouw **Stadlander**: Is het in de zaal ook niet te horen?

De **voorzitter**: Het gaat weer goed. Gaat u verder.

Mevrouw **Stadlander**: Mag ik die laatste vraag herhalen? Interessant was voor mij die vermelding in de financiële pers over de zogenaamde accijnstruc van Heineken in Engeland. Het alcoholpercentage van het biertje John Smith Extra Smooth werd teruggebracht van 3,8% tot 3,6%. De aanpassing leverde een besparing van 8 miljoen euro op. Heeft u nog een andere reden hieromtrent? Het was heel prettig om te horen. Helaas blijft de Europese boete van 198 miljoen euro voor Heineken gehandhaafd. Deze hield verband met zogenaamde verborgen afspraken over de Nederlandse biermarkt en uiteraard was ook Bavaria erbij met 21 miljoen euro. Alle gevoerde rechtszaken bleken jaren in beslag te nemen. Om die redenen werden de boetes reeds in juni 2012 iets verlaagd. Bent u nu zeer teleurgesteld over de definitieve uitspraak van het Europese Hof van Justitie in Luxemburg? In januari werd in de financiële pers meegedeeld dat in het door Heineken overgenomen Asia Pacific Brewery topmanagers dit bedrijf hebben verlaten. Er zou grote ontevredenheid heersen ten opzichte van de nieuwe managementstijl van Heineken. Hebt u inmiddels voor deze posities wederom voortreffelijke managers kunnen vinden? Ik kom tot mijn voorlaatste onderwerp, uiteraard Amerika. Over de gang van zaken in de Verenigde Staten van Amerika bent u wederom enthousiaster dan verleden jaar. Bij mijn bezoeken aan Amerika de laatste maanden is het opgevallen hoe prettig de Amerikanen weer geld uitgeven. De restaurants, de café's, alles zit vol. Het lijkt toch weer de goede kant op te gaan. Bovendien heeft de heer Dolf van der Brink kunnen profiteren van de mogelijkheid ook andere merken uit uw portefeuille aan cafés en onafhankelijke distributeurs aan te bieden en zo mede een winstbijdrage te bewerkstelligen die verder nog werd ondersteund door de geslaagde reclamecampagne Open Your World, evenals voor de nieuwste James Bondfilm Skyfall in een 60 miljoen euro kostende mediacampagne. Deze uitgave schijnt een gering bedrag te zijn voor dergelijke projecten. Mijns inziens lijkt dit wel erg kostbaar te zijn voor wat reclameaangelegenheden betreft. Voor ik beëindig, wil ik nog graag direct het woord richten tot de heer Van Lede. Geachte heer Van Lede, heden neemt u afscheid als voorzitter van de Raad van Commissarissen in



deze vergadering. Het moeten voor u moeilijke en van weemoed omgeven uren zijn na zo veel jaren in deze vergadering als voorzitter gefungeerd te hebben. De aandeelhoudersvergadering van Heineken is voor mij de meest plezierige van alle vergaderingen die ik jaarlijks bezoek. Ook een bepaald humeur is hier aanwezig. Zo blijven deze vergaderingen onder uw voorzitterschap niet alleen bij mij, maar zoals ik hoop ook hier bij de aanwezige aandeelhouders in hun heugelijke herinnering. Eén van uw hobby's is lezen en om die reden bied ik u dadelijk een boek aan geschreven door Clay Shirky met de titel "Hoe digitale netwerken onze contacten samenwerking en organisaties veranderen". Met een keep smiling en een applaus wens ik u een heel prettige toekomst in goede gezondheid met heel veel levensplezier. Ik dank u allen voor uw aandacht. Dank u wel. (*Applaus*)

*(Voorzitter loopt naar voren om het boek in ontvangst te nemen)*

De **voorzitter**: Mevrouw Stadlander, nogmaals, van hieruit ook hartelijk dank voor uw attente woorden. Het geeft mij nu de mogelijkheid om rustig een boekje te gaan lezen terwijl de moeilijke vragen die gesteld worden door de heer Van Boxmeer worden beantwoord. Ik kom er aan het eind van de vergadering graag nog even op terug.

De heer **Van Boxmeer**: Ik wil graag de heer Hooft Graafland vragen om uw vraag over TCM, ons programma gekoppeld met EU in Europa, te beantwoorden.

De heer **Hooft Graafland**: Jean-François heeft al iets over het kostenprogramma in zijn presentatie verteld. Het is een breed programma dat door de hele onderneming gaat, maar ook op alle kostenniveaus werkt. Dat heeft vorig jaar die 196 miljoen euro opgeleverd. Dat zit hem met name voor tweederde in Europa. Dat zou je ook verwachten, want daar is de druk op de kosten natuurlijk het hoogste omdat de volumina het minst groeien. In landen als Zuid-Amerika, of op het continent Zuid-Amerika of Afrika, groeien we heel hard en werken we ook aan de kosten, maar investeer je heel veel in uitbreidingen. Het gros is gehaald in Europa. De helft komt ongeveer uit de supply chain, maar we werken ook heel hard aan andere elementen. In de commerciële functie wordt sterk bijgedragen, alsook door de hele logistiek in de onderneming. Bij inkoop proberen we door gezamenlijk in te kopen daar verder kosten te besparen. Dat gaat af en toe uiteraard ook gepaard met het afscheid moeten nemen van werknemers. Op het moment dat je efficiënter gaat werken, kost dat arbeidsplaatsen. De bedoeling is echter dat het bedrijf als totaliteit daar gezonder door wordt, waardoor je kunt blijven investeren en kunt blijven investeren in groei. U had ook een vraag over de grondstofkosten. Afgelopen jaar werkte dat heel negatief en hadden we een 8% verhoging van de grondstofkosten per hectoliter. Dit jaar valt dat gelukkig mee en zal daar slechts een heel lichte stijging zijn voor het hele jaar.

De heer **Van Boxmeer**: U had twee vragen over Azië. Ik meende te begrijpen dat u zich er zorgen over maakte dat de groei van de Heinekenverkopen in Taiwan heel specifiek en in Vietnam waren afgenomen. Heb ik dat goed begrepen? Dat klopt ook. Wij hebben al een zeer groot marktaandeel in Taiwan en we willen ook niet dat het merk overspeeld wordt. Het moet premium blijven. We zullen het ook naar de toekomst toe moeten doen met een wat matiger groei in Taiwan dan in het verleden. Wij hebben ook besloten om Heineken Light in Taiwan aan de man te brengen om nog steeds innoverend met het marktaandeel Heineken

op te trekken, maar er komt een moment dat het marktaandeel van Heineken goed is en dan is het zaak om dit te handhaven, maar het niet te groot te laten groeien, want tenslotte is het een premiumproduct. Hetzelfde geldt ook voor Vietnam, maar Vietnam is een groot land en met name in Zuid-Vietnam zijn we een beetje onder druk komen te staan, maar het merk blijft groeien in Noord-Vietnam, om dezelfde reden: we willen niet dat het merk te groot wordt, want dan wordt het een mainstreammerk en dat zouden wij niet willen. We zijn vooralsnog heel optimistisch over de positie en de toekomst van het Heinekenmerk in beide landen. U maakte ook een bruggetje naar China. In China hebben wij er een paar jaar geleden voor gekozen om ons alleen te concentreren op het premium end van de markt. China is zeker de grootste biermarkt ter wereld. Het is bijna een half miljard hectoliter. Het is ook de markt in de wereld met de laagste bierprijzen. U moet zich realiseren dat een hectoliter Chinese mainstreammerk wordt verkocht tussen € 23 en € 25 per hectoliter. China is een markt die structureel 25% overcapaciteit met zich meebrengt. China zal een bevolkingsprobleem krijgen binnen nu en vijftien jaar als gevolg van hun onechildpolicy en dus hebben wij besloten ons niet op de mainstreammarkt te richten, maar eerder op de premiummarkt met het Heinekenmerk en het Tigermerk. We hebben in volume een wat meer bescheiden aanpak, maar we richten ons wel op het creëren van waarde. Het Heinekenmerk in China is ook afgelopen jaar met double digits gestegen en daar zijn we blij mee. U vroeg ook over accijnsverhoging, maar dan richt ik me even tot de heer Hooft Graafland.

De heer **Hooft Graafland**: Het alcoholpercentage an John Smith.

De heer **Van Boxmeer**: Die ging naar beneden, naar 3,8%. En dan is de vraag: levert dat centen op? Het antwoord is ja. En geven wij dat antwoord? Nee.

De **voorzitter**: Het was dus vertrouwelijk, dat begrijpt u.

De heer **Van Boxmeer**: Dat heeft u goed opgepikt. By the way, we zitten gewoon op een gemiddelde van het alcoholcontent van ales in Groot-Brittannië. U moet zich dan ook realiseren dat alebieren in Groot-Brittannië een lager alcoholpercentage hebben dan lagerbieren, maar dat is verder niet zo noemenswaardig. U had het over onze boete van de EU. We hebben de definitieve uitspraak. Zijn we teleurgesteld? Ja, misschien, maar we kunnen er niets aan doen. Dit besluit is nu eindig en daar hebben we ons ook naar geschikt. Voor mij is het boek nu afgesloten. Naar de toekomst toe hebben we alle praktijken om concurrentieregelgeving goed na te volgen versterkt en het blijft ook ieder jaar een punt van aandacht met ons management om het te blijven versterken in de onderneming. U doelde op een soort managementexodus na de aankoop van APB als ik u goed begreep. Ik wil u er graag van overtuigen dat dit niet het geval is. Natuurlijk is het zo dat wanneer je een bedrijf overneemt, er een aantal mensen is dat niet wil blijven. En er was een aantal mensen van wie wij dachten dat we niet samen zouden kunnen blijven werken. Dat is beperkt geweest tot een paar individuen. Er is ook heel veel interne promotie geweest om de vacatures op te vullen bij APB. Dat heeft allemaal plaatsgevonden in de eerste twee maanden na de acquisities. Dat is allemaal een net proces geweest. Ik sluit niet uit dat er altijd iemand is die de onderneming met spijt verlaat en af en toe met frustratiegevoelens, maar ik kan u echt verzekeren dat dat absoluut niet de meerderheid was. De grote meerderheid was zeer

tevreden dat APB in de Heinekenstal terecht is gekomen omdat wij natuurlijk bier hoog in het vaandel hebben. Dat is wat we willen doen en we willen ook het Tigermerk promoveren buiten de grenzen van Azië en daar zijn onze Aziatische medewerkers heel tevreden over. Ik kan u daar de nodige verzekering over geven. Uw laatste vraag ging over het verbeterde klimaat in de US en ons marktaandeel dat zich verleden jaar lichtelijk heeft verbeterd. Ja, de prestatie in de US was goed in 2012. Na vijf jaar dat het Heinekenmerk marktaandeel en ook verkopen heeft verloren in Amerika, hebben we voor de eerste keer weer groei gezien. Dat is heel bemoedigend. Met de rest van onze portfoliomerken in de US hebben we ook mooie vooruitgang gezien, met name met het Dos Equismerk. We zien ook sinds de tweede helft van vorig jaar dat het Tecate merk ook weer begint te groeien in de US. Inderdaad is het bestedingsklimaat iets beter in de US dan in Europa. Dat speelt mee. Maar het team daar doet een uitstekende job achter het Heinekenmerk en met de rest van de portfolio. Daar zijn we tevreden mee. Het is een vooruitgang die natuurlijk stap voor stap gaat. Het is niet zo spectaculair als de verkopen in Brazilië waar we bijvoorbeeld boven de 1 miljoen hectoliter zijn gegaan en waar de percentages van groei veel hoger liggen, maar we zijn heel tevreden over hoe het nu gaat in Amerika. Ik denk dat ik hiermee al uw vragen heb beantwoord. Ik dank u nogmaals voor uw lieve woorden.

De **voorzitter**: Ik zie nu twee honden om een been vechten. Ik wil u niet voor hond verslijten, maar ik laat toch de dames voorgaan.

Mevrouw **Van Lierop**: Dank daarvoor. Mijn naam is Carlijn van Lierop, werkzaam voor MN vermogensbeheer van PME en PMT en vandaag vertegenwoordig ik ook APG, PGGM, Robeco, Syntus Achmea, Menzis, het pensioenfonds voor de grafische bedrijven.

De **voorzitter**: Als u zo in de microfoon spreekt, verstaan we u prima.

Mevrouw **Van Lierop**: Fijn. Dank voor de heldere toelichting en het verslag. Het was een helder verhaal. Dank ook voor de toelichting op de cijfers die al bekend zijn geworden met betrekking tot Q1 van 2013. Die zijn natuurlijk wat zorgelijk. Ik zou u willen vragen of u kunt toelichten wat de strategie wordt met betrekking tot Europa voor dit jaar, omdat dit marktaandeel daar natuurlijk zorgelijk is. Ik zou u willen vragen daar nog iets de diepte in te willen gaan. Vervolgens hebben wij natuurlijk niet alleen naar het jaarverslag gekeken, maar hebben wij ook met heel veel belangstelling kennisgenomen van uw duurzaamheidsverslag. Goed om ook weer te horen in de presentatie van zojuist dat dit ook weer een integraal onderdeel is van uw operaties en van de manier waarop u uw onderneming managet. Ik heb hier een aantal vragen over. Het gaat om uw strategie Brewing a Better Future. Als institutionele investeerders hechten wij veel waarde aan uw commitment op verduurzaming, langetermijndoelstellingen. Dat is iets dat wij als langetermijninvesteerders belangrijk vinden. Ik wil daar een aantal componenten uit toelichten. Het eerste is water. Water is uiteraard een essentieel onderdeel in uw productieproces. Zonder water geen bier. U heeft voor 2020 een heldere doelstelling geformuleerd: 3,7 hectoliter water te gebruiken voor het produceren van 1 hectoliter bier. We zien wat vooruitgang in het duurzaamheidsverslag in de teruggang van het water, maar ik ben toch benieuwd of u denkt de doelstelling te gaan halen. Ik ben tevens benieuwd of deze doelstelling ook geldt voor Asian Pacific Breweries. Ik

zag in hun duurzaamheidsverslag andere doelstellingen. Ik ben benieuwd of u deze gaat afstemmen en of daar dezelfde targets gaan gelden. Tot slot, water is een ontzettend belangrijk thema, dus ik wilde u vragen of u de risico's voldoende in beeld heeft; waterschaarste is iets dat uw onderneming zou kunnen bedreigen en twintig van uw ondernemingen, fabrieken, zijn gelokaliseerd in gebieden met waterschaarste. Heeft u de risico's onder controle? Mijn tweede punt, en dan ga ik afronden, gaat over mensenrechten. Uw mensenrechtenbeleid is ook een belangrijk onderdeel en komt ook uitgebreid naar voren in uw duurzaamheidsverslag. Uw doelstelling voor 2012 was om het mensenrechtenbeleid te implementeren en te auditen. U rapporteert daarover dat u daar niet in bent geslaagd. Ik zou graag willen weten waarom u er niet in bent geslaagd om bij de operating companies dit mensenrechtenbeleid te implementeren. Wat zijn de moeilijkheden geweest die u daarbij heeft ondervonden en wanneer denkt u dit wel geïmplementeerd te hebben? Misschien dat u daarbij ook kunt ingaan op de mensenrechtenrisico's die u ziet bij Asian Pacific Breweries. Zijn daar nog specifieke aspecten die uw aandacht hebben of zouden moeten hebben? En ook daar de vraag: wanneer denkt u dat het mensenrechtenbeleid geïmplementeerd kan zijn? Graag uw toelichting. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Meneer Van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer**: Uw eerste vraag ging over Europa. U stelde dat u het belangrijk vond dat wij een langetermijnstrategie hebben en u reageerde op het eerste kwartaal, dat u zorgelijk vond omdat we marktaandeel verliezen. Dat wil ik even rechtzetten. Wij hebben een lange termijn voor Europa. Het is in dit licht dat de demografie in Europa niet helpt. Wij hebben geen groeiende demografie. U moet dan ook niet verwachten dat de biermarkt onstuimig gaat groeien. Ons gaat het om marktaandeel en aandeel van de dranken die we kunnen krijgen, dus het is ook concurreren tegen wijn en gedestilleerd. We willen ons marktaandeel ten aanzien van andere producenten, maar ook ten aanzien van andere soortgelijke of competitieve categorieën, vergroten. Wij hebben de afgelopen tien jaar heel veel gedaan om de productie, de footprint van onze bedrijven in Europa, voor te bereiden op de nieuwe marktrealiteit. De nieuwe marktrealiteit op een termijn van tien of twintig jaar is 30% minder bier. Dat is de realiteit. Daarvoor hebben we 46 brouwerijen, mouterijen gesloten. We hebben ook de productiviteit van onze supply chain meer dan verdubbeld, die is maal tweeëneenhalf keer geworden over een periode van tien, twaalf jaar. Al die fit to fight en TCM-programma's, zijn ervoor bedoeld om onze productie in Europa zo competitief mogelijk te houden. Dat is natuurlijk gepaard gegaan met grote herstructureringen. Daar hebben we het al vaker over gehad. Het gros van deze herstructureringen naar de toekomst toe is nu ongeveer gebeurd. Ik verwacht niet meer naar de toekomst toe dat er nog heel veel brouwerijen gesloten moeten worden in Europa. Dat hebben we nu wel gedaan. We hebben ook gemoderniseerd. Ook in het licht van de duurzaamheid in Europa: minder water, minder energie, minder verliezen, meer veiligheid voor onze medewerkers. Dat is de langetermijnstrategie voor de productie. Wij zijn nu druk doende, sinds twee jaar, om veel meer in innovatie te investeren, want om een categorie aantrekkelijk te maken, is het natuurlijk niet genoeg om alleen maar leuke reclamespotjes te maken als ik mij populair mag uitdrukken, maar ook om te blijven investeren in vernieuwing. Dat is een beetje tegenstrijdig. Bier wordt altijd geassocieerd met de receptuur van Heineken die inderdaad

niet is veranderd. Sinds anderhalve eeuw of sinds honderdveertig jaar is er weinig aan veranderd. Het productieproces is wel verbeterd, maar de originele receptuur is vrijwel onveranderd gebleven. We zijn vaak geassocieerd met iets heel traditioneels. Hoe kunnen we met een heel traditioneel product toch innoveren en toch een beetje de spanning erin houden? En daarom komen we met al die line extensions, nieuwe producten, nieuwe merken, van de burens naar de anderen. Daarmee proberen we ons marktaandeel tenslotte op te krikken. Ik wil door één slecht kwartaal heen kijken en onze lange termijn is echt gebaseerd op heel productief, want we zijn met zijn allen in Europa duur dus we moeten hartstikke productief zijn. Langs de andere kant moeten we blijven innoveren. Deze innovaties, die ook in Europa worden uitgevonden, worden ook uitgerold in vele andere werelddelen. Europa blijft een zeer creatieve unit van Heineken. Heel veel dingen die we doen in de wereld, komen uit Europa. Ik kan pessimistisch zijn wat betreft het aantal bierdrinkers, maar ik kan ook optimistisch zijn voor onze business. Alleen vergt dat heel veel moeite, aandacht, investeringen en het moge gezegd worden dat we een moeilijk kwartaal achter de rug hebben. Ik moet gewoon uit het raam kijken; het weer was niet goed en het klimaat voor consumptie is ronduit slecht. We moeten daar doorheen kijken, naar die langetermijnstrategie. Ik kan natuurlijk niet op korte termijn om een beter kwartaal alle innovaties eruit schrappen. Ik kan het bier promoveren op het schap, maar daar gaan we geen omzet mee halen dus dat zet geen zoden aan de dijk, dus we houden ons aan wat we moeten doen voor de toekomst van Europa. De tweede was water. Heel kort. Of water van 4,2 naar 3,7 mogelijk is? Ja. Is dat gemakkelijk? Nee. Gaat APB meedoen? Absoluut. Ja. De vertraging die we hebben, is door acquisities. De meeste bedrijven die we kopen, liggen natuurlijk beneden ons gemiddelde, dus het duurt soms weer een aantal jaren. Het zou best zo kunnen zijn dat we volgend jaar aankomen met verslechterende cijfers, maar dat heeft vaak te maken met acquisities. Dus nee, de doelstellingen voor water gaan we niet veranderen. Risico's in gebieden met waterschaarste? Ja. We hebben ongeveer twintig brouwerijen geïdentificeerd die in gebieden opereren waar waterschaarste is en daar zijn we dus een nieuwe footprint aan het ontwikkelen. Wat betekent een nieuwe footprint? Je maakt 1 liter bier en je wilt maar 1 liter water gebruiken. Dat klinkt in theorie allemaal mooi. Dat is heel moeilijk om te doen, maar je kunt beneden de 2 liter water blijven. Investeringen in apparatuur, technologie, zodat ook het water dat in het proces wordt gebruikt en in de effluent komt weer bruikbaar is voor waar het vandaan kwam. Het is altijd gebaseerd op een grondige en geologische studie hoe we dat moeten aanpassen en daar blijven we bij. Ik was drie weken geleden in Ethiopië in één van onze brouwerijen en daar hebben we een dergelijke situatie en daar zijn we heel druk aan het kijken. We zijn ook de hele water effluent treatment plant op de schop aan het nemen. Dat gaat ook vaak gepaard met grote investeringen. Die doen we dan ook omdat we die commitment zijn aangegaan. Op het mensenrechtenbeleid wil de heer Hooft Graafland graag antwoorden.

De heer **Hooft Graafland**: Even kort, want u zegt dat we onze doelstellingen daarin niet bereikt hebben. Dan moeten we even terug naar wat de doelstellingen waren. Dit was om de nieuwe policy geïmplementeerd te krijgen, maar ook deze te auditen in de landen. Dat laatste hebben we nog niet gedaan, dus daarom hebben we de doelstelling niet bereikt, omdat die audit nog niet heeft plaatsgevonden. Dan kunt u vragen waarom die audit nog

niet heeft plaatsgevonden. Dat is omdat we het belangrijker vonden dat de landen zich eerst concentreerden op het goed implementeren en communiceren van deze nieuwe policy voordat we meteen aan het auditen gaan. We zullen in 2013 uiteraard bekijken waar eventuele afwijkingen zijn van de policy of het beleid zoals we dat afgelopen jaar hebben vastgesteld.

Mevrouw **Van Lierop**: Dan zegt u toch dat u toch iets meer tijd nodig had voor die implementatie. Zijn er dan specifieke aanleidingen geweest om daar meer tijd voor uit te trekken?

De heer **Hoofst Graafland**: Ja, dat landen het dus heel serieus nemen. Je kunt van achter het bureau in Amsterdam zeggen: we stellen die policy vast, die rollen we uit. Het feit dat landen dat dus heel serieus nemen en zeggen dat ze meer tijd nodig hebben om dat heel goed te embedden in de organisatie is uiteindelijk een goed signaal en niet: we doen alsof we het geïmplementeerd hebben en vullen een vragenlijstje in en we denken dat we er zijn. Het wordt dus echt heel serieus door de organisatie opgepakt.

Mevrouw **Van Lierop**: Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Meneer. Eerst mevrouw, dan meneer.

De heer **Koevoets**: Geachte voorzitter, afgelopen november ben ik net als ruim 2 miljoen andere Nederlanders naar de bioscoop geweest om Skyfall te bewonderen. Al maanden van tevoren werd de film aangekondigd op tv met een schitterende Heinekenreclame met James Bond zelf in de hoofdrol. Ik verwachtte een film waarin veel Heineken werd gedronken, aangezien naar verluidt 60 miljoen euro aan de producenten werd betaald van Skyfall. Helaas werd mijn verwachting niet waargemaakt. Ik betrapte mezelf er notabene op dat ik halverwege de film zelf meer bier had gedronken dan alle acteurs bij elkaar.

De **voorzitter**: Dank u wel, alsnog. Ze zitten nog niet in de kwartaalcijfers, maar dat komt eraan. Volgende kwartaal.

De heer **Koevoets**: Dat kan echter nog twee dingen betekenen. Of ik ben een grote zuipschuit of er werd daadwerkelijk weinig Heineken gedronken. Helaas, of gelukkig voor mijn lever, is dit tweede het geval. Als ik de Raad van Bestuur mag geloven in het jaarverslag, was het een hoogtepunt geweest om 60 miljoen euro te betalen voor twee biertjes. Dat staat immers groot en trots in het jaarverslag. Maar in hoeverre heeft Skyfall bijgedragen aan het succes van het merk Heineken? Wat me ook opviel aan Skyfall, was de groene Heinekenfles die twee keer in de film werd gedronken. Die fles had ik tot nu toe nog nooit eerder gezien. Sinds een maand ligt deze fles bij ons in de supermarkt. Een prachtige fles, al zeg ik het zelf, de bekroning op de vergroening van Heineken. Naast de nieuwe Starbottle werd er echter afgelopen maand nog iets meer geïntroduceerd op de Nederlandse markt: de vernieuwde prijzen. Nadat de horecaprijzen vorig jaar al 5% waren gestegen, stijgen ze deze maand weer met 5%. Waarom worden de horecaprijzen eigenlijk wederom verhoogd? Door het slechte weer afgelopen maanden is de omzet en de bierverkoop in heel Europa behoorlijk gedaald. In plaats van in het zonnetje te zitten op het terras, heb ik binnen gezeten. Waarom worden de horecaprijzen alsnog verhoogd? Dan wil ik het vervolgens nog hebben over de activiteiten

van Heineken in de zogenoemde belastingparadijzen. Het schijnt zo te zijn dat Heineken een bierbrouwerij op de Bahama's bezit. Waarom heeft Heineken een brouwerij op de Bahama's? Brouwt Heineken op de Bahama's alleen maar bier of wordt deze vestiging ook gebruikt voor heel andere doeleinden, zoals belasting te ontduiken bijvoorbeeld? Bezit Heineken naast de brouwerij eigenlijk nog meer bedrijven in de zogenoemde belastingparadijzen zoals de Bahama's, Bermuda of de Kaaimaneilanden? Daarnaast wordt er openlijk in het jaarverslag verteld dat Heineken een gunstiger belastingregeling had met de fiscus in 2012. Graag zou ik willen weten waar deze belastingregeling uit bestond en wat de verschillen zijn met 2013. Als laatste heb ik voor u nog een vraag over het pasverworven Tiger Beer. Wanneer kan ik dit bij ons in de supermarkt verwachten? Is dit niet het uitgelezen moment om het Tiger Beer wereldwijd te introduceren, desnoods in plaats van een slechtverkopend lokaal merk? Tiger heeft in Azië een sterke naam en kan door zijn naamsbekendheid wereldwijd een sterk merk worden. Bedankt.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik geef graag de Raad van Bestuur het woord om antwoord te geven op deze moeilijke vragen.

De heer **Van Boxmeer**: James Bond 60 miljoen euro. Het bedrag klopt wel, maar dat heeft de producent natuurlijk niet gekregen. Wij publiceren niet het gedeelte dat wij inderdaad betalen aan de producent van de film om die twee flesjes erin te hebben. U moet zich realiseren dat de overgrote meerderheid van deze uitgave het activeren van de campagnes rondom James Bond is. Het geld dat we uitgeven is om een eigen film met James Bond te maken, dat heeft u gezien, en deze ook uit te rollen in alle landen waar wij James Bond verkopen plus alle promoties die wij maken rond de film James Bond. Wat wij eigenlijk betalen aan de producent van James Bond, is niet zo'n groot bedrag. Maar wat wij doen voor de film is helpen de film te verkopen in de wereld en James Bond helpt ons bier te verkopen. Dat is een win-winpartnership. De kosten zijn hoog, maar dat zijn natuurlijk kosten die we anders met andere activiteiten hadden gemaakt. Dat moet u zich wel realiseren. Het is niet voor die twee biertjes. We zijn wel blij dat we hem zover hebben gekregen dat hij deze keer wel de biertjes drinkt. In het originele boek van Fleming over James Bond dronk hij bier, geen martini's. We zijn dicht bij de realiteit van de originele schrijver. Of het bijdraagt aan de verkopen? Ja. Dat kunnen we natuurlijk ook meten. Onze absolute verkopen van Heineken gingen 5,8% omhoog. Je kunt niet precies zeggen: dat is vanwege James Bond en dat is vanwege de rest, maar wij hebben toch het gevoel dat in heel veel markten dat heeft bijgedragen aan de buzz rond het merk en de campagne rond James Bond was één van de sterkere campagnes die we dit jaar hebben gedaan. Inderdaad is Nederland het laatste land waar de groene fles wordt geïntroduceerd. Dat is een bekroning op het groene verhaal. Dat heeft lang op zich laten wachten, maar nu is het er. De groene fles was al lang in een not returnable formaat verkrijgbaar. Ook Albert Heijn heeft al heel lang groene flesjes. Maar nu is ook de retourfles groen verpakt. Over de Bahama's. Ja, we hebben er een brouwerij. Die brouwt bier en al heel lang. We hebben op de Bahama's een leidend marktaandeel en die brouwerij doet alleen maar bierverkopen. Het antwoord is dus nee. Wij hebben geen fiscale vehikels in fiscale paradijzen om de belasting te ontduiken. De Bahama's is wel een fiscaal paradijs, maar wij hebben er gewoon een brouwerij die bier verkoopt. Daar kunt u van uitgaan. Zo hebben we ook een importeurschap op de Kaaimaneilanden. Dat is allemaal

businessgerelateerd. Dat kan ik u verzekeren. De laatste vraag is over het Tigermerk. Ik heb herhaaldelijk gezegd dat we dat ook verder gaan inzetten buiten de landsgrenzen van alleen maar de Aziatische landen. We zijn er al mee begonnen in Engeland een paar jaar geleden. Een groot succes en we zullen het waarschijnlijk in de toekomst in nog meer landen doen. Het is een merk dat Heineken niet bijt, dus dat kan hand in hand heel goed werken. Dus dat is een absoluut terecht punt. Over de belastingregelingen wil ik graag het woord aan de heer Hooft Graafland geven.

De heer **Hooft Graafland**: Je hebt er al iets over gezegd. Dat we niet allerlei belastingconstructies in belastingparadijzen hebben. U refereerde ook aan het jaarverslag. Daar staat in dat de belastingdruk in 2012 beïnvloed is door een aantal afspraken of overeenkomsten die we met de fiscus gemaakt hebben. In verschillende landen, maar met name in 2012 toen wij Scottisch & Newcastle in Engeland overnamen, zaten er nogal wat belastingdisputen met de belastingdienst in Engeland en die hebben we vorig jaar afgerond. We hebben overeenstemming bereikt over wat we wel en wat we niet betalen en dat was iets beter dan we verwacht hadden. Vandaar dat daar een voordeeltje in 2012 zat.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik zie verschillende vragen. Mag ik u het woord geven? Gaat uw gang.

De heer **Knaap**: Ik ben een aandeelhouder op eigen grond. Mijn vraag is eigenlijk een vervolgvraag op de vraag van de dame hiervoor. Ik heb het duurzaamheidsrapport door zitten kijken en zie dat u het daar goed doet. De cijfers zijn mooi. Wat ik daarin mis, is wat u zojuist effluent noemde en wat ik graag afvalwater noem. Daar zie ik weinig over terug. Ik weet dat andere bierbrouwers tot 90% van hun energiebehoefte uit het afvalwater halen. Dat is natuurlijk heel mooi. Ik weet dat u in het verleden biergist uit het afvalwater haalde voor hoogwaardige toepassingen. Wat ik graag van u zou willen weten is: wat voor projecten heeft u lopen richting energiegebied in het waardevol hergebruiken van biergist? Met betrekking tot het hergebruik van water: hoeveel procent van het water wordt door u hergebruikt en wat zijn uw doelstellingen op deze gebieden voor de komende jaren? Ik zou volgend jaar graag wat in het jaarverslag terugvinden, want het afvalwater is natuurlijk een substantieel afvalproduct en ik zou graag zien dat u dat met zorg, waar ik ook de indruk van heb, behandelt en dat elk jaar ook weer een stap omhoog brengt.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer**: Het antwoord op uw vraag bestaat uit drie delen. Het is verplicht dat iedere brouwerij een afvalwaterzuiveringsinstallatie bouwt, dus dat doen we ook. Ik weet niet meer uit mijn hoofd bij hoeveel dit nog niet is geregeld, maar het is wel ingepland dat deze er overal komen. We hebben net een paar brouwerijen overgenomen in Ethiopië en we zijn er daar precies één aan het bouwen. Om daar energie van te maken, is heel afhankelijk van of er aeroob of anaeroob wordt gewerkt. Naar gelang de keuze van de technologie kan er wel energie of biomassa uit gehaald worden. Beide technieken zijn mogelijk, maar daar is geen verplichte standaard voor. De biergist wordt meestal verkocht aan de farmaceutische industrie of aan de petfoodbedrijven en wordt ook in de landbouw gebruikt. In de meer rurale gebieden wordt dat vermengd met bostel en wordt het gebruikt als complement van



veevoeder. Lokaal wordt daar iedere keer een oplossing gezocht om het surplus goed te kunnen gebruiken. Wat precies de voorschriften zijn voor CO<sub>2</sub> en de BOD-afbreuk weet ik niet uit mijn hoofd, maar voor ieder type afvalwaterzuivering zijn er strikte normen voor wat afgebroken dient te worden.

De heer **Knaap**: Maar hoeveel procent hergebruikt u en wat zijn uw doelstellingen? Dat heb ik u nog niet horen vertellen, want het zou natuurlijk heel mooi zijn als u die geweldige hoeveelheid water voor een steeds groter deel kunt hergebruiken.

De heer **Van Boxmeer**: Helaas weet ik het precieze cijfer niet uit mijn hoofd. Na de vergadering ga ik het u vertellen of we krijgen een seintje van de specialist.

De heer **Van Boxmeer**: We nemen er goed notitie van. Ik weet dat sommige brouwerijen in Afrika vissen kweken in vijvers met het afvalwater om te bewijzen dat we het goed doen. Het is een grote hobby om viskwekerijen met afvalwater te organiseren.

De heer **Knaap**: Een goede toepassing.

De heer **Van Boxmeer**: Ja precies.

De **voorzitter**: Dank u wel. Mag ik mevrouw daarachter in het geel... Ik ben niet kleurenblind dus het kan niet missen. Daarnaast zit nog een meneer die ook nog zijn hand had opgestoken, maar dat komt dadelijk.

Mevrouw **Heide**: Mijn naam is Rachel Heide van de VBDO, de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling. Heineken heeft met de strategie Brewing a Better Future een geweldige strategie neergezet met als doel de groenste brouwerij van de wereld te worden. Dat is een ambitie die de VBDO van harte onderschrijft. Dat de strategie zijn vruchten afwerpt, blijkt al uit de goede ranking in verschillende benchmarks en lijstjes. Uit het jaarverslag en uit het duurzaamheidsverslag laat u ook zien dat u daadwerkelijk concrete stappen zet om een groene brouwerij te worden. Bij de bestudering van het jaarverslag en het duurzaamheidsverslag hebben we ook enkele vragen geformuleerd. Allereerst op het gebied van ketenbeheer. De VBDO is van mening dat op het gebied van ketenbeheer nog wel ruimte voor verbetering is. Het blijft bijvoorbeeld onduidelijk hoe risicovolle leveranciers worden geïdentificeerd en hoe het toezicht is geregeld. Kunt u mij vertellen wie verantwoordelijk is voor deze identificatie en wie het toezicht uitvoert? Vervolgens geeft u in het duurzaamheidsverslag aan dat u in 2012 negen audits heeft uitgevoerd in de keten. U geeft ook aan dat er op enkele aspecten niet-naleving is geconstateerd. Wij zijn heel erg benieuwd op welke onderwerpen deze niet-naleving betrekking had en of dit heeft geleid tot specifieke maatregelen ten opzichte van deze leveranciers. Met betrekking tot mensenrechten: vorig jaar is op de AVA ook de situatie van de Cambodjaanse biermeisjes aan de orde geweest. We zijn zeer verheugd om te lezen in het duurzaamheidsverslag dat u daar gepaste maatregelen op heeft getroffen en deze meisjes niet meer inzet. Daarvoor onze dank en complimenten. We zijn nog wel heel erg benieuwd hoe u zorgt dat deze situaties zich in andere landen ook niet voordoen. Met betrekking tot mensenrechten hebben we ook begrepen dat u betrokken bent bij pilots rondom leefbaar loon. We zijn heel erg benieuwd of er al beleid is geformuleerd en zo ja, voor welke landen dit is gebeurd. Dan wilde ik graag

overgaan naar het onderwerp biodiversiteit. Ik was heel blij om te lezen in het jaarverslag dat u een pilot heeft opgezet rondom biodiversiteit in Spanje, aangezien dit een onderwerp is waarvan ik zie dat vele bedrijven daarmee worstelen. Daarom ben ik erg benieuwd of wij de voortgang rondom dit project kunnen gaan volgen, want ik heb begrepen dat dit is gestart op 1 januari 2012. Ik ben benieuwd of we daar volgend jaar meer over kunnen lezen. Verder ben ik benieuwd of u voornemens bent vergelijkbare projecten in andere landen te gaan uitvoeren. Verder is vrij algemeen bekend dat gebruik van pesticiden een bedreiging vormt voor biodiversiteit. Biologische landbouw legt minder druk op het milieu en levert minder gevaar op voor biodiversiteit. U heeft net laten zien dat u verschillende biermerken heeft, maar daarin zit nog geen biologische lijn. Is Heineken voornemens om ook een biologisch merk te gaan lanceren? Verder zijn we heel erg benieuwd of voor de productie voor Heinekenbier gebruik wordt gemaakt van de omstreden bestrijdingsmiddelen Neonicotinoïden. Daar is afgelopen weken ook veel over te doen geweest in Kassa. Tot slot heb ik nog een vraag over de remuneratie.

De **voorzitter**: Mevrouw, mag ik u vragen die vraag te stellen onder punt 3 van de agenda als we daar specifiek over praten? Dan worden uw vragen nu beantwoord. Dank u wel.

Mevrouw **Heide**: Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer**: Uw vraag over supply audits. Ja. Er wordt ieder jaar een regelmatig proces uitgevoerd. Ik weet niet hoe diep we moeten gaan in de verslaggeving wanneer wij daar problemen mee zien. U bent natuurlijk altijd van harte welkom als u over bepaalde dingen wat meer wilt weten. Dat willen wij u graag toelichten, maar ik moet u eerlijk bekennen dat ik de vraag op dit moment niet in meer detail kan beantwoorden. U bent van harte welkom bij mij na de vergadering om u in contact te brengen met mensen die er wat meer over kunnen vertellen. Het is recurrent gebeuren dat wij en vendor audits maken en dat wij erop toezien dat wij de codes die wij zelf willen naleven, ook naleven. U heeft een opmerking gemaakt over de Cambodjaanse situatie. Inderdaad is onze importeur in Cambodja ermee opgehouden om promotion girls te gebruiken in de Cambodjaanse markt. Wij hebben geholpen om de eindsituatie zo goed mogelijk af te wikkelen, want dat is ook niet makkelijk geweest. We hebben moeten interveniëren om het tot een goed einde te brengen. Dat betekent niet dat er geen promotioneel werk meer wordt gedaan in Azië. Nu wij APB helemaal bezitten, kan ik u vertellen dat meer dan 13000 mensen met ons samenwerken voor promotieactiviteiten over heel Azië. Dat is niet een specifiek Cambodjaanse aangelegenheid. Cambodja heeft de grootste media-aandacht gekregen, tot aan het obsessieve toe. Maar dat betekent niet dat we ons niet kunnen richten op andere landen waar promotieactiviteiten worden uitgevoerd door dames. Dus zal Heineken in de toekomst ook voor APB optreden en dat is niet zo moeilijk, omdat wij voor 100% eigenaar zijn. Daardoor kunnen we zelf onze standaarden bepalen. Wij zullen werken volgens de standaarden die we ook publiek hebben gemaakt in Cambodja. Deze zullen dan ook als een soort proefdruk worden gebruikt in alle landen waar we doorgaans opereren. Dan had u een vraag over leefbaar loon. Leefbaar loon is een mooi begrip. Ik heb zelf tien jaar in Afrika gewerkt. Leefbaar loon is iets dat in eerste instantie berust op de judgement van het lokale management. Het is natuurlijk heel moeilijk, en we zijn werk aan het verrichten om uit te

zoeken hoe dit gedefinieerd moet worden. Langs de ene kant hebben landen minimumlonen. Daar zullen we ons natuurlijk altijd aan houden. Maar we hebben ook situaties in sommige landen waar het minimumloon misschien ontoereikend is voor een leefbaar loon. Er wordt onderzoek naar verricht hoe dit beter gedefinieerd kan worden dan een judgement en een lokale judgement die je dan maakt in de landen waar je opereert, maar u mag van mij aannemen dat ons management in alle landen die geconfronteerd kunnen worden met situatie zoals u beschrijft er wel goed mee omgaan. Het is toch iets waar Heineken aandacht aan besteedt. Landen als Ruanda, Burundi, De DRC zijn landen waar leefbaar loon wel een thema is. Daar besteden we de nodige aandacht aan en dat zullen we ook blijven doen. Wanneer we met iets kunnen komen dat echt een gestructureerd beleid is dat echt de naam beleid kan dragen, zullen we dat ook doen. Ik denk dat het voorbarig is om te zeggen dat we een dergelijk beleid hebben, maar we zijn er in ieder geval naar aan het kijken. Biodiversiteit is een breed onderwerp en wij zijn niet de enige acteur. U zult nog wat meer horen over wat wij proberen te doen in Spanje. Net zoals we jaren hier in Nederland in de Flevopolder hebben gewerkt aan het Leeuwerikkenproject waar we ook duurzame landbouw hebben willen installeren. Het is een journey, zoals de Engelsen zeggen. Er bestaat niet één oplossing. U kunt niet naar biologische landbouw overgaan in één dag, noch kunnen wij dat afdwingen. Het is ook zo dat als we dat zouden willen afdwingen, dit niet eens zou kunnen omdat er eenvoudigweg geen grond genoeg aanwezig is, dan wel de kennis. Het goede nieuws is dat wij daar vooruitgang in maken. We zijn ook niet de enige. We doen dat hand in hand met de mensen die de landbouw doen en ook met andere bedrijven die hetzelfde pad op gaan om onze landbouw duurzamer te maken. Dat heeft natuurlijk heel veel ramifications. Het is hoe je water gebruikt, het is hoe je de grond behandelt, het is hoe de planten behandeld worden, met of zonder pesticiden, het gaat over chemo's, duurzame landbouw gaat over zo veel dingen. Ik heb het gevoel dat we voortgang maken en dat willen we ook blijven doen, maar ik kan ook niet pretenderen dat we met één kreet alles hebben opgelost. Het antwoord is ja, we zullen onze projecten blijven volgen en er ook de nodige publicatie aan geven omdat wij dan ook denken dat wanneer we daar open over zijn, dit ook andere mensen zal aanmoedigen om ernaar te kijken zoals wij ook kijken naar wat andere mensen doen in duurzaam landbouwendernemen. U had het over Neonicotinoïden. Ik kan geen absolute garantie geven dat wij agrarische producten afnemen die daar niet aan onderhevig zijn geweest. Dat is eenvoudigweg niet te traceren. Het is de hot topic of the day, maar om een antwoord te geven: dat weten we precies, we kunnen u garanderen, dat is niet aan de orde. Dan zou ik gewoon liegen en daar ga ik niet mee beginnen, maar het heeft uiteraard wel onze aandacht.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik zie nog twee mensen. Mag ik eerst meneer daarachter, want die stond al, en dan die meneer hiervoor. Dan denk ik dat we langzaam maar zeker naar het volgende punt van de agenda moeten gaan. Mag ik u even onderbreken? Ik heb meneer daarachter het woord gegeven, niet u. Zou u zo vriendelijk willen zijn om plaats te nemen? U mag ook blijven staan, maar meneer achter heeft het woord. Meneer met de koptelefoon daarachter.

Mr **Rousseau**: Thank you very much mr Chairman for the opportunity to address the shareholder meeting of Heineken. My name is Thomas Rousseau and as a money manager I

represent nearly 10 million shares of Heineken Holding company. I have held these shares since the 1980's I have the privilege of watching the family and the management team in partnership deliver long term value. It is especially a privilege to speak because I gather as I do speak I am being translated into Dutch. So it is enjoyable speaking in Dutch.

De **voorzitter**: Most people understand it anyway.

Mr **Rousseau**: Good. Thank you. It is a long time since I last spoke. When I came it was to speak on behalf of the dual class structure for shares. There was a movement at the time led by American based investors who purchased shares of the Holding company to require the company to consolidate the share class. This would have been likely to have generated a short gain for those shareholders. It would have been long term disadvantage for the company because I think it would have distracted management. At the time I stressed my belief that the dual class shareholders structure enables Heineken to take the long term view. Management know that they can pursue their mandate to pursue the building of wealth with assurance of support from the Heineken family shareholders who controlled the destiny of the company through the holding company. Such assurance to management is vital. If steps to design long term wealth leads as it inevitably do to short term loss if profits. The capacity that management possesses to suffer its near term burden allows them to take bold steps to increase long term wealth. Today I am here to speak in support of the compensation proposals for those managers. When I first spoke Heineken ...

De **voorzitter**: Sorry to interrupt you. On the compensation I understand you support it. We will have a separate point when you can express your support on that matter. But I understood the baseline of your comment.

Mr **Rousseau**: I would be delighted. Consider the compensation support I guess I will finish by simply saying to think what management accomplished over the past year, control of APB, the turning around of Mexico, these are all remarkable accomplishments. I do have a few words about compensations but will reserve those for later.

De **voorzitter**: Thank you very much. And usually, one says: and the question is. But we thank you for the declaration of support. Kan ik nu in het Nederlands overgaan naar de meneer hier?

De heer **Vreeken**: Goedemiddag, voorzitter Van Lede. Mijn naam is Robert Vreeken van We Connect You Public Affairs en Investor Relations. Ik ben blij met de uitstekende aanpak van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De communicatie is zeer effectief. De 60 miljoen euro investering in Skyfall is buitengewoon effectief en is buitengewoon goedkoop gebleven. Te denken valt aan een follow-up om marktaandeel uit te breiden en de naam Heineken te beschermen. Te denken valt aan Tom Cruise met Heineken Zero. Ik zal dat toelichten. De advertise van Heineken is zeer impactvol. Als ik nu kijk naar de scholen waar mijn kinderen op zitten in Amsterdam, de gymnasia en de hockeyclubs, is Heineken marktleider. Heineken doet het vooral goed in de groep van 13- tot 16-jarigen. Kinderen zeggen tegen mij: vijf bier drinken? Dat is niet zo veel. Tien bier is normaal. Er wordt zo veel bier gedronken op het Vossius, dat de Jellinek komt om al voorlichting te geven. Om nu

Heineken Zero te introduceren, werkt heel goed voor het imago. Dat voorkomt dat er een advertentieverbod komt op drankreclame en het zorgt er ook voor dat meisjes van 13 niet gaan indrinken en dronken in het Amsterdamse Bos liggen. Er is bovendien een relatie tussen het smartphonegebruik, Twitter en Whatsapp, en het drankgebruik. Een suggestie is ook om neurochirurg Van de Top van het AMC of de directeur van de Jellinek in de Raad van Commissarissen of de Raad van Bestuur te zetten. Een volgend punt is sustainability. Er is in Nederland een uitstekend gezelschap van Wubbe Ockels, Jan Terlouw en Hans Wijers die ervoor kunnen zorgen dat Heineken met simpele zaken een voorbeeldfunctie kan vervullen. Bijvoorbeeld door het wagenpark hybride en elektrisch te maken. Dus hybride auto's voor de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, de nieuwe Mercedes S-klasse is hartstikke milieuzuinig. Dat geldt ook voor BMW's en Audi's die eraan komen. Voor het personeel in Amsterdam bij het hoofdkantoor staat een elektrische vloot van vijfhonderd Car to Go-elektrische auto's ter beschikking. Deze kosten slechts 13 euro per uur. Een ander punt is zonnepanelen verticaal en horizontaal aan gebouwen bevestigen. Al zijn het er maar driehonderd voor een ton, een beperkte investering. Het kost op lange termijn 50.000 euro, maar het laat wel zien dat Heineken het serieus neemt. Als je kiest voor zonne-energie, dan hoef je niet te bezuinigen op energie, want de zon is gratis. Ik dank u voor uw aandacht.

De **voorzitter**: Dank u wel. We krijgen de ene declaratie na de andere. Dank u wel. Ik wil vooral de heer Roest van de VEB de kans niet opnemen. Hij liep zojuist naar de microfoon, maar ik had over hem heen gekeken. Gaat uw gang.

De heer **Jorna**: Dank u wel. Mijn naam is alleen André Jorna: en ik spreek wel namens de VEB. Ik heb geen boek bij me en ga u ook zeker niet kussen.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Jorna**: Dat is wederzijds. Misschien is die gelegenheid er nog na afloop van deze vergadering. Er zijn al veel sprekers geweest, dus ik zal proberen het kort te houden. Ik ga even naar APB. De verwerving daarvan is toch wel het beeld van 2012. Ondanks alle hosannaverhalen over die verwerving, viel het mij eigenlijk op dat uw directie het maar heeft laten gebeuren. In die zin vraag ik aan u: was het niet veel beter om de Singaporese Bank, OCBC, eigenlijk van het begin af aan te benaderen om niet Thaibev in het zadel te helpen en die strijd te moeten aangaan? Heeft u niet, op zijn Amsterdams gezegd, zitten snurken en is het u overkomen? Toen u eenmaal in het defensief was, restte u niets anders – u heeft nu ook de voorzitter van Ajax bij u die een goed advies had: kies de aanval –, maar het heeft u veel geld gekost. In die zin is eigenlijk de vraag: heeft u niet veel te laat geageerd tegen Thaibev in het biedingstraject? Een tweede vraag daaraan gekoppeld is: hebben Thaibev en Kirin als concurrenten hun aandelen inmiddels bij u aangemeld of zullen ze dat niet doen en blijven zij een lastige aandeelhouder die een belang in APB koesteren misschien als belegging? Door het merk Tiger Beer te verwerven en Azië sterk op de kaart te zetten, zijn er nu nog witte vlekken. Zeker in ogenschouw genomen dat u voor het eerste kwartaal het slechte weer als zondebok aanduidt. Misschien moet u Jägermeister vestigen, dan kunt u ook op de poolgebieden en met slecht weer goede business doen. Door de overname van APB steeg uw schuldratio naar 3,3. U heeft inmiddels een heel goede kasstroom en het zal

ongetwijfeld al lager zijn dan de 2,8 die wij kennen. Het geld stroomt iedere dag binnen, dus wat dat betreft, gaat het wel goed. Waar ik me wel zorgen over maak, is of u na de verwerving van APB, als er weer een aanval op één van uw minderheidsbelangen is of als we kijken naar de VS GrupoModelo waar afgebouwd moeten worden door AB en Inbev, heeft u dan slagkracht om eventueel te verdedigen dan wel aan te vallen? Dan een vraag over de prijzen. Het is al langsgelopen. In de natte horeca bent u gezien uw machtspositie wel in staat om prijsverhogingen door te voeren. Lukt dat u ook bij de supermarkten? Tot slot mijn laatste vraag. Als we kijken naar AB Inbev, zien we dat die op iedere verdiende euro omzet een marge heeft van 40%. U komt niet hoger dan € 0,15 en APB zat op 27% marge. Hoe gaat u die margekloof, en die zet u eigenlijk misschien steeds op achterstand, overwinnen? Dat was het, voorzitter.

**De voorzitter:** Dank u wel. De heer Van Boxmeer.

**De heer Van Boxmeer:** Het is natuurlijk ontzettend lastig in te gaan op wat de dealings zijn geweest met OCBC. Daar gaan wij ook vandaag niet aan beginnen. Wat wel interessant is, is dat u zegt: u heeft daar wel de hoofdprijs voor betaald. Wij hebben daar inderdaad een forse prijs voor betaald waar we ook geen spijt van hebben. De joint venture bestond sinds de jaren dertig. Dit is een contract geweest met geen change of ownership clause. Dat betekent: wie F&N koopt, was onze partner geweest en daar hadden wij weinig verweer tegen. Ik laat in het midden of we wel of niet actief waren met OCBC. Maar het is een beetje aan u de keuze of wij helemaal idioot zijn of niet, maar dat laat ik gewoon in het midden. Dat voor de eerste vraag. Over de tweede wil ik heel duidelijk zijn: Kirin was aandeelhouder in F&N, heeft verkocht in F&N, is geen aandeelhouder meer in F&N. Wij hebben van F&N hun aandelen in APB gekocht en wij bezitten nu 100% van APB. Er is niemand anders meer dan Heineken in APB. Het is een BV geworden. Derde vraag over Tiger. Ja natuurlijk, maar om Tiger een wereldmerk te maken, moet u denken aan de tien tot twintig komende jaren. Het is niet omdat wij in het internettijdperk leven dat het zo makkelijk is om een werk globaal of wereldwijd te maken. Dat gaat van land naar land, van stad naar stad, want tenslotte moet u iedereen overtuigen dat dit een goed bier is om te kopen, te drinken, te proberen. We zijn ermee bezig en we hebben ambities. Eén van de aspecten waarom wij denken dat APB niet alleen onze vrijheid is om in heel Azië te ondernemen, is ook het Tigermerk, waar we heel veel in zien voor de langere termijn. Daar heeft u helemaal een punt. Ja, we hebben altijd een strikt beleid gehad om onze schulden zo snel mogelijk af te betalen en onder tweeëneenhalf keer EBIT (beia) te krijgen en dat is ook waarom we die slagkracht iedere keer hebben om, noem het dan reactief of actief, mee te doen en in te spelen op kansen die zich voordoen in de markt. Uw laatste punt ging over marges, maar dat wil ik ook eerlijk delen met René.

**De heer Hooft Graafland:** U heeft terecht geconstateerd dat APB op hogere marges werkt dan het overall Heinekenconcern. Dat is ook één van de attractiviteiten van APB. Ze werken rond 25% en wij als onderneming in zijn totaliteit op 16%. Het zijn onvergeloofbare grootheden. Dat heeft te maken met regio's waar je werkt. Het heeft ook te maken met de portfolio aan merken die je hebt. APB heeft 50% van hun business in het premiumsegment, dus ze zijn erg gefocust op het premiumsegment. Daar maak je hogere marges dan in de mainstream markt. De VEB heeft ook wel eens een vergelijking gemaakt met andere brouwers. Wat u bij

ons ook in ogenschouw moet nemen, is dat wij een heel grote groothandelsbusiness hebben. We hebben drie-en-een-half miljard euro omzet in onze groothandels die we in Europa hebben. Die werken conform hoe groothandels werken, met hele andere marges dan brouwers. Die werken op een 2%-marge. Dat heeft een invloed op de totale marge van Heineken. Als je dat uit elkaar houdt, dan ziet het plaatje er al heel anders uit. We zijn blij met de mooie marges die APB maakt, want dat zal onze totale marge verhogen. Als onderneming zijn we uiteraard continu bezig die marges verder te verhogen. Dat doe je door de kosten te verlagen en de revenu te verbeteren en dat is wat wij doen.

De **voorzitter**: De laatste vraag is voor de heer Roest. De laatste en de beste vraag uiteraard. Heeft u een korte aanvullende vraag? Blijft u staan, meneer Roest.

De heer **Jorna**: U ging niet in op het grote verschil dat wordt versterkt door APB, maar AB Inbev zit op 0,40 en waardoor komt dat? Dat is een massamarkt, wel in twee landen; de VS en Brazilië, maar zit daar het verschil? Ik zie nog steeds niet het verschil tussen AB Inbev en Heineken.

De heer **Van Boxmeer**: Mag ik daar heel kort over zijn? Het is niet aan mij om de resultaten van concurrenten te becommentariëren, maar in the America's is de structuur van de markt erg duopolistisch. Er zijn meestal één of twee spelers. Dit leidt tot structureel hogere marges. We hebben dat soort situaties ook in sommige landen in Afrika. Ik zeg vaak: als Nigeria net zo groot zou zijn als Brazilië, dan zou onze overall marge er ook wat beter uitzien. Het is heel erg marktgebonden en hoe groot die markt is en hoe geconcentreerd die markt dan ook wel is, legt een redelijk groot verschil uit tussen de marges van deze concurrent en onszelf. Waar wij naartoe werken, is een verbetering van de marges. Het vergelijken: zij zitten zo en jullie zitten daar, daar kan ik niets mee. Waar wij voor staan, is het verbeteren van onze eigen marges. Dat doen wij door innovatie, door meer premiummerken. Wij opereren in Europa in één van de meest competitieve markten in de wereld.

De heer **Hooft Graafland**: Misschien mag ik daar dan één cijfer aan toevoegen. Als je Brazilië en de USA eruithaalt, waarnaar u refereert, werkt ABI met de marge die onder de onze ligt, namelijk onder de 15%.

De **voorzitter**: We gaan verder niet in op de concurrentie, maar de heer Roest heeft zich zo lang moeten en kunnen voorbereiden dat hij als uitsmijter onder dit punt het woord krijgt.

De heer **Roest**: Ik wacht al acht jaar, dus geduld heb ik wel. Ik ben John Roest. Ik spreek namens de cateringmedewerkers van Heineken, ex-cateringmedewerkers. Wij zijn in 2005 uitbesteed door Heineken. Toen deden wij nog steeds hetzelfde werk, alleen waren we 50% van ons salaris kwijt. De truc van Heineken. Wij waren het daar niet mee eens en hebben dit aangekaart in de aandeelhoudersvergadering van 2006. De heer Van Boxmeer heeft toen gezegd: de uitbesteding van de catering verdient niet de schoonheidsprijs. Maar het is nu onder de rechter en we wachten het af. Het Europese Hof van Justitie zal het recht oordelen. Daarna zullen wij gewoon betalen als het recht dat doet. We zijn inderdaad naar het Europese Hof van Justitie gegaan. Een beetje raar als je cateringmedewerker bent. Maar

Heineken wilde dit. Daar wonnen we. Helaas hoorden we niets meer van Heineken. De HR-directeur van Heineken gaf aan: we willen het boek uitlezen na zes jaar. De Hoge Raad heeft dit jaar uitspraak gedaan. De voorzitter zei al in het begin van de vergadering: het was een boeiend en enerverend jaar. Dat was het voor de cateringmedewerkers ook. 1 maart 2005 werd er uitbesteed en de Hoge Raad bevestigde op 5 april 2013 het oordeel van diverse lagere rechters en het Europese Hof van Justitie. De ex-cateringmedewerkers kregen na acht jaar strijden hun gelijk. Recht bestaat soms, maar het helpt wel enorm als je zoals Heineken veel geld hebt. Nu blijkt dat Heineken voor de uitspraak van de Hoge Raad al een deurwaarder had klaarstaan om beslag te leggen. Gelukkig was het een heel mooie dame die bij mij voor de deur stond, dus dat verzachtte de omstandigheden. Heineken gaf aan opnieuw door te willen procederen over de ontslagvergoeding en de arbeidsvoorwaarden. Dit is echt schokkend. Bovendien levert zo'n rechtszaak opnieuw veel spanningen en advocaatkosten op bij de medewerkers die gemiddeld twintig tot dertig jaar bij Heineken hebben gewerkt. Daar mag best een keer een eind aan komen. Zeker als je een goede werkgever bent, wat u elke keer op de vergadering aanhaalt of wilt zijn. Een goede werkgever neemt zijn verantwoordelijkheden en neemt zijn verlies. Dat is een kwestie van elementair fatsoen. De werkelijkheid is helaas anders. Met deze gang van zaken is Heineken voor mij definitief door het ijs gezakt. Met geld kun je een kleine man kapotprocederen in dit land. Het is een grove schande voor een bedrijf waarin vele miljarden omgaan, waarvoor deze betaling aan de medewerkers ongetwijfeld een klein bedragje is, afgezet tegen de bonussen die de Heinekentop vandaag weer tegemoet kan zien. Wij hebben ook aangegeven: neem ons dan terug in Heinekendienst. Wij hoeven geen blijfbonus. Maar u zult begrijpen dat de ego's te hoog waren. Dat doet men zeker niet. Zeker als de rechters heel duidelijk zijn geweest. We hebben in onze samenleving rechters om definitief geschillen te beslechten. Het recht is er niet om met de macht van geld je gelijk te halen. Heineken dient zich diep te schamen en als werkgever is het een ramp. (*Applaus*)

De **voorzitter**: Dank u wel voor uw betoog. Mij past alleen maar om de heer Van Boxmeer het woord te geven en u te beantwoorden.

De heer **Van Boxmeer**: Zo'n betoog is adembenemend. Dat geef ik toe. Jullie groep is heel moedig geweest om het besluit of onze handeling tegen te gaan, te gaan procederen en u heeft met uw groep absoluut gewonnen. U had het over een rechtsstaat en dat groot geld alles kan kopen. Dat zegt u. Ik weet niet of dat de bedoeling is. Ik denk dat dat niet zo is in een land als Nederland en ik denk dat dat ook niet zo is in Europa en daarom heeft u ook uw gelijk gekregen in de Europese rechtsinstantie. Hoe moeten we deze zaak verder helpen? We kunnen dat natuurlijk voor deze partaire doen, maar dat lijkt me niet het gepaste gremium. U heeft deze zaak samen met een aantal van uw collega's gewonnen. Ik wil toch even, omdat u een hoop mensen getuige laat zijn van wat er is gebeurd, teruggaan naar deze affaire. De uitbesteding naar Albron is ook gepaard gegaan met het betalen aan de medewerkers van compensatievergoedingen. De laatste mijl van deze affaire is om te zeggen: dat werkt niet. De Europese richtlijn is nu: je mag niet uitbesteden met dit soort regelingen. Dat accepteren wij ook. Dus alle regelingen die toepasbaar zijn op een Heinekenmedewerker, zijn dan ook toepasbaar voor een medewerker nu in dienst van Albron, maar die uit Heineken komt. Dat accepteren wij ook. Ik denk dat het enige geschil dat ons nog resteert, is te bespreken de



compensatie die toen in 2005 aangeboden is geweest voor de overgang. Dat is technisch. Over de zaak inhoudelijk: wat ons nog resteert te debatteren tussen het bedrijf en uw groep willen wij graag doen, maar, nogmaals, ik weet niet of wij daar nu in deze zaal uit kunnen komen.

De heer **Roest**: U kunt er altijd met mensen uitkomen. Als je salaris wordt gehalveerd, dan ben je pensioen en alles kwijt. Uw directeur heeft op 31 oktober een bijeenkomst gehouden. Daarin heeft hij gezegd: ik doe jullie allemaal een bod, een schijtbod, om het in plat Nederlands te zeggen. Accepteer je het niet? Dan gaan we vier jaar doorprocederen, want ook Heineken heeft goede advocaten. Zo ga je niet met elkaar om. Heineken heb ik altijd gewaardeerd als een fatsoenlijk bedrijf. We hebben het altijd met veel plezier gedaan. En als je verliest, moet je een waardig tegenstander zijn en moet je bekijken wat je verliest. Een berekening maken door een actuaris van Heineken ... Je hebt in Nederland een spreekwoord dat zegt: wie betaalt, uit diens woord men spreekt. Niet meer en niet minder, meneer Van Boxmeer. Dat weet u ook. In ieder geval bedankt dat ik het woord mocht voeren en gaat u door met de goednieuwsshow.

De **voorzitter**: Ik denk dat we de discussie hier zullen stoppen. De heer Van Boxmeer heeft uw groep een aanbod gedaan. Ik denk dat het verstandiger is om daar buiten de vergadering op terug te komen. U heeft duidelijk met medeweten van de aandeelhouders hier uw punt naar voren gebracht. We hebben het gehoord. Ik hoop dat in het contact tussen uw groep zoals dat heet en Heineken wij er verder mee komen. Ik zie vervolgens drie woordmeldingen. Ik zou alle drie willen vragen om dit punt te beëindigen. U kunt ongetwijfeld uw vraag op een of andere manier herstructureren in het kader van het volgende punt. Het is inmiddels 16.00 uur. We zouden graag voor de inhuuldiging van de nieuwe koning deze vergadering beëindigen. We hebben nog meerdere agendapunten, waar u vast wel de subtiliteit zult vinden om de vragen die u nog heeft te kunnen laten beantwoorden.

Ik deel u mede dat blijkens de presentielijst 155 aandeelhouders aanwezig zijn, 41 aandeelhouders vertegenwoordigd zijn. Totaal derhalve 196 aandeelhouders, houders van tezamen 495.327.358 aandelen, wat een heel groot percentage beslaat. Via internet hebben 5 aandeelhouders gestemd. Voorts zijn er nog 59 aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die deze vergadering als toehoorder bijwonen. We gaan nu over tot de jaarrekening.

## **VASTSTELLING VAN DE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR 2012**

Zoals gezegd, is dit het punt dat meer over het kwantitatieve gedeelte gaat. Dat is het overige gedeelte van het jaarverslag, de pagina's 67 tot 152. Deze is gecontroleerd door KPMG. U vindt de accountantsverklaring op pagina 153. Wie mag ik het woord geven? Het feit dat u daar staat, betekent dat u graag het woord wilt hebben. Gaat uw gang.

**Spreker**: Ik zag net bij de reductie van CO<sub>2</sub> koelkasten staan. Dat begreep ik niet. Heineken N.V., noch Heineken Holding produceert toch koelkasten? Of bent u grootaandeelhouder van de firma die in koelkasten handelt?

De heer **Van Boxmeer**: Nee. Wij plaatsen natuurlijk koelkasten in bruikleen om onze producten erin te verkopen en alle tapinstallaties gebruiken koelingssystemen. Die koelingssystemen stoten CO<sub>2</sub> uit en daarop hebben we commitment afgegeven om deze installaties iedere keer weer op de beste norm in de industrie te brengen en aldus een steentje bij te dragen aan de CO<sub>2</sub>-reductie.

**Spreker**: Dank u zeer. Nog een heel korte vraag. Ik lees even iets voor. Heel kort is dat maar. Heineken heeft een zwakker dan verwacht eerste kwartaal achter de rug, zo maakt de bierbrouwer vanochtend bekend. Dat was dus gisteren, de avondkrant NRC. Ten slotte, voor de rest van het jaar verlaagt Heineken de verwachtingen zonder details bekend te maken. Kunt u daar wat aan doen? Bijvoorbeeld door grootscheepse reclame te voeren in de pers, bijvoorbeeld in mijn krant, NRC Handelsblad of op billboards of in tijdschriften? Wat is daarop uw antwoord?

De heer **Van Boxmeer**: We blijven hard ons best doen. Je gaat niet morgen twee keer meer bier drinken omdat je gisteren een biertje hebt laten gaan of niet bent uitgegaan op een terrasje. Daar moeten we wel realistisch in zijn. We gaan niet overpromoveren. Dus laten we even over een wat minder kwartaal heen kijken.

**Spreker**: U doet dat met beleid en wijsheid. Daar ben ik van overtuigd en dus dat neem ik dan aan. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. U heeft daarmee een mooie brug geslagen naar het agendapunt waar we nu mee bezig zijn. Andere vragen terzake van de jaarrekening? Mevrouw, gaat uw gang.

Mevrouw **Heine**: Dank u wel. Mijn naam is nog steeds Rachel Heine van de VBDO. De VBDO ziet maatschappelijk verantwoord ondernemen als een manier om een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van een land. Eén van de manieren waarop je dat kunt doen, is door het betalen van belasting waarmee dan investeringen gedaan kunnen worden op het gebied van infrastructuur, milieu en mensenrechten. De jaarrekening laat duidelijk zien dat Heineken normaal belasting betaalt. Wij zijn heel erg benieuwd hoe u het verband ziet tussen de belastingen en duurzaamheid. Het is ons ook opgevallen dat de jaarrekening nog geen country by country reporting kent met betrekking tot belastingen. We zijn heel erg benieuwd of we dat in 2013 wel tegemoet kunnen zien. Verder vraag ik me af of ik hier mijn vraag rondom het renumerationbeleid wel kan stellen.

De **voorzitter**: Nee. Ik moet u nog echt eventjes in spanning houden.

Mevrouw **Heine**: Het gaat echt om het beleid.

De **voorzitter**: We gaan daar dadelijk uitvoerig met u over spreken.

Mevrouw **Heine**: Dan laat ik het hier bij de belastingen. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Hooft Graafland**: U vroeg of wij het verband zien tussen belasting en duurzaamheid. Jazeker. Een gezond en goed verantwoord en verdedigbaar belastingbeleid past in een goed duurzaamheidsbeleid. Ik denk dat die twee heel erg met elkaar samenhangen. U refereerde al even aan onze belastingen. Deze liggen tussen de 27% en 29%. Althans, dat is wat wij voor 2013 verwachten. Dat is op een heel normaal niveau. U refereerde daar al aan. Als je gaat kijken naar wat dat per land is, is dat iets wat we niet publiceren, net zo min als we alle andere posten van de winst- en verliesrekening niet per land publiceren. Wij volgen wat dat betreft voor onze jaarverslaggeving de IFRS-regels en die geven niet aan dat je dit soort posten per land zou moeten neerleggen. Waar we het al eerder over hadden in deze vergadering, maken wij geen gebruik van belastingparadijzen. Ons transfer pricing model is gebaseerd op het zo goed mogelijk managen van de business en niet om belasting te ontwijken. Dat is niet waar ons transfer pricing model op gebaseerd is. Het moet de business ondersteunen en het moet managers in den lande aanzetten tot de juiste keuzes. Wij hebben wel in bijna alle landen een statutaire jaarrekening. Deze wordt gedeponereerd. In sommige landen hebben we een beursgenoteerde company en zijn daar jaarverslagen. Maar ook de gedeponereerde jaarverslagen zijn open en openbaar en daar zou je per land kunnen zien wat wij aan belasting betalen, maar we gaan het boek niet nog dikker maken dan het al is.

De **voorzitter**: Dank u wel. Meneer daarachter.

De heer **Spanjer**: Ik heb een vraag. We moeten nu tegenwoordig in Nederland voor dit jaar, 2012, een crisistax betalen. Hoe was dat bij uw organisatie?

De heer **Hooft Graafland**: Als u het over Nederland heeft, wij werken natuurlijk over de hele wereld en landen hebben verschillende regelingen, maar ik denk dat u doelt op de Nederlandse regeling en dat is 16% belasting over alle salarissen boven 150.000 euro.

De heer **Spanjer**: Dat is toch een behoorlijke bak centen.

De heer **Hooft Graafland**: Die 16% bedoelt u?

De heer **Spanjer**: Ja.

De heer **Hooft Graafland**: Dat klopt.

De heer **Spanjer**: Dat bedoel ik. Is het niet een goed voorstel om buttons te maken op de centrale Heinekensite zodat je naar die andere boeken van andere landen kunt werken zodat je de belastingen in die andere landen kunt bekijken? Is dat geen goede suggestie?

De heer **Hooft Graafland**: We zijn niet de belastingdienst, wordt hier gezegd.

De heer **Spanjer**: Dat weet ik ook wel. Maar dan kunnen we toch bekijken hoe die andere landen het doen? Anders moeten we die hard copies allemaal opvragen.

De heer **Hooft Graafland**: We nemen uw suggestie in overweging. Dank u.

De **voorzitter**: Vele mensen willen ons doen geloven dat we in dit land in een belastingparadijs leven. Ik heb er nooit wat van gemerkt. Maar dat is een verhaal. Mag ik u het woord geven?

De heer **Van Hoorn**: Mijn naam is Van Hoorn. Ik zit hier namens mevrouw Haasnoot. U heeft misschien van mijn hand een artikel gelezen vandaag in de Volkskrant. Ik wil gebruik maken van uw uitnodiging om via een slimmigheidje toch een agendapunt op te voeren. Ik zou graag een specificatie willen hebben van de kosten van juridische procedures van Heineken Nederland. Het bedrijf procedeert zich nogal kapot, onder andere tegen mij. Ik heb net een aantal heel mooie verhalen gehoord over leiderschap. Ik ga al lang met Heineken om. Ik ken heel bijzondere staaltjes van leiderschap van Heineken als Libanon en Ruanda. Tegelijkertijd zie je dat Heineken Nederland van schandaal tot schandaal gaat. Ik heb mijn geval na tien jaar procederen vorig jaar voorgelegd aan uw Integrity Committee. Uw Integrity Committee heeft vastgesteld na onderzoek drie maanden geleden dat Heineken Nederland niet netjes met mij is omgegaan, dat men mij onevenredig in privé zware schade heeft toegebracht en dat Heineken dit anders had moeten oplossen. Ik heb daarop voorgesteld om met Heineken Nederland een gesprek aan te gaan en Heineken Nederland weigert dat tot op heden. Omdat de Integrity Committee verantwoording dient af te leggen aan de Raad van Bestuur, zou ik daar graag eens een keer met de Raad van Bestuur over willen debatteren. Dat hoeft niet en plein publiek. Ik wil u ook vragen wat uw opvatting is over hetgeen Heineken Nederland de laatste tijd in de media teweegbrengt. Ik kan u vertellen dat het eind nog lang niet in zicht is. Dank u wel.

De heer **Hooft Graafland**: Frank, wij kennen elkaar lang. Wij hebben een zakelijk geschil dat voor de rechter is geweest. Dat is in hoger beroep geweest. En iedere keer heeft de rechter ons 100% in het gelijk gesteld. Jij hebt daarop gekozen om daar niet op te vertrouwen en niet de juridische weg, als die er nog zou zijn, verder door te zetten, maar het offensief via de media te nemen. Vandaar een stortvloed aan brieven en het stuk in de Volkskrant vanmorgen. Jij hebt ook onze Integrity Committee benaderd. Die heeft het behandeld. Ik weet niet wat er tussen jou en de Integrity Committee allemaal is vastgelegd. Ik heb een rapportage gekregen van de Integrity Committee die zegt dat er niets is. ik kijk hier naar een lid van de Integrity Committee, onze legal counsel, en die bevestigt dit door te knikken. Ik begrijp niet waarom jij nu zegt dat zij aangeeft dat Heineken Nederland onterecht gehandeld heeft. Dat is niet de conclusie van de Integrity Committee geweest. Laat dat heel duidelijk zijn.

De **voorzitter**: Ik wil het hierbij laten. Dit is niet het platform waarbij we individuen conflicten tussen de onderneming en wie dan ook gaan aanvechten. We hebben hier een aandeelhoudersvergadering en er moet gekeken worden naar de goedkeuring van wat er het afgelopen jaar is gebeurd. Als u dergelijke vragen heeft en u heeft een aandeel, dan kunt u iedere vraag stellen. Dat is gebeurd. Waar er uwerzijds behoefte is aan contact, moet u dat direct met de vennootschap zoeken en niet verder hier te berde brengen. Ik zou graag een echte vraag over de jaarrekening willen hebben, want daar zijn we nu echt mee bezig. Gaat uw gang.

De heer **Jorna**: Ik had nog een vraag over prijspolitiek. Bent u in staat om in de supermarkten ook uw prijsindicaties af te geven en af te dwingen? Een tweede vraag over prijspolitiek. Frankrijk heeft de accijns fors verhoogd. Met de kennis van achteraf hebben we gezien dat in Rusland een verkeerde tactiek is toegepast die omzet en winst heeft gekost. Hoe gaat u dit in Frankrijk te lijf? Een derde en laatste, voorzitter. Het is bij steeds meer bedrijven dit jaar gebruikelijk dat de accountant een podium krijgt om zijn controle op de jaarrekening toe te lichten en wat hij heeft gedaan en de issues, zijn aanbevelingen via de managementletter ten tonele te voeren. Wilt u ook in deze vergadering de accountant zijn podium geven?

De heer **Van Boxmeer**: Uw vraag over prijsstelling. De concurrentie luistert mee. Ik ga niet over hoe wij prijsafspraken maken met onze klanten. Dat is een concurrentiegevoelige aangelegenheid en daar gaan we niet in een aandeelhoudersvergadering op in. De accijnsverhoging in Frankrijk is inderdaad heel fors geweest, 160% in één klap. Wij hebben dat als brouwerijbranche aangevochten, ook bij de minister van Economische Zaken en Financiën. We vinden dat dat echt buiten het boekje om gaat. Het heeft echt een heel grote impact op de prijzen. Dan is er een kwestie of er gekozen wordt om margederving te accepteren, maar die gaat dan heel diep op een eigenlijk onacceptabel niveau of het doorspelen aan de concurrent. Accijns is een consumptiegewerende taks. Die gaat naar de consument toe. In Frankrijk werd deze ook helemaal doorgespeeld aan de consument door alle partijen in de markt. Dat heeft natuurlijk een invloed op het volume, een beduidende invloed. We zullen pas na de zomer weten van waar het zich gaat stabiliseren. Ik kan daar vandaag de dag nog niet veel zinnigs over vertellen, behalve dat het een effect zal hebben. U refereerde aan Rusland. Rusland is een andere affaire geweest. Daar hebben de verschillende players het in verschillende orden willen oplossen. In 2010 hebben wij er toen voor gekozen om het grootste deel van de accijnsverhoging door te spelen aan de consument en we zijn daardoor ook heel veel volume kwijtgeraakt. Ik heb daar ook vaker over gezegd, het is nu al twee jaar, een inschattingsfout van onze kant. Omdat wij geen marktleider zijn, hadden we dat in hindsight niet mogen doen. We zijn nu toch wel eventjes drie jaar verder en deze situatie is nu helemaal hersteld in Rusland.

De **voorzitter**: De accountant. U had ons daar reeds van verwittigd. Bij mijn weten zijn alle andere vennootschappen zeer transparant over hoe ze met de accountant omgaan. De accountant is aanwezig en kan via de voorzitter vragen beantwoorden. Ik zal hem ook dadelijk vragen om zijn controlewerkzaamheden in dat opzicht toe te lichten. Ik haal er één puntje uit waar ik het niet met u eens ben en dat is de management letter. Dat is heel simpel. De management letter is een heel kritisch document dat geschreven wordt door de accountant, werkelijk ter inzage voor de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, waar interne punten in staan waar actie op moet worden genomen. Met alle goede bedoelingen van de VEB dreigt toch het gevaar dat als dat een publiek document gaat worden, dit in algemene termen zal worden geschreven en dat juist die informatie die je als Raad van Bestuur en als Raad van Commissarissen wilt hebben, niet meer naar voren komt. Met alle respect voor uw opstelling vind ik dat we dat zolang ik er nog wat over te zeggen heb – u hoeft zich geen zorgen te maken, dat is nog maar heel kort, u kunt het volgend jaar weer proberen – intern moeten houden. Voor zover de accountant een toelichting zou willen geven over zijn controlewerkzaamheden als zodanig en hierbij ook een beetje de tijd in

aanmerking zou willen nemen, dan is hij daartoe gaarne uitgenodigd. Ik weet niet precies waar hij zit. Ja. Gaat uw gang.

**De accountant:** Voorzitter, dames en heren, vanzelfsprekend ben ik gaarne bereid een nadere toelichting te geven over onze werkzaamheden als externe accountant van de vennootschap. Om het in het juiste perspectief te plaatsen: het is de Raad Bestuur van Heineken N.V. die de jaarrekening opstelt. Het is de Raad van Commissarissen die de jaarrekening ondertekent en aan u, aandeelhouders, voorlegt ter vaststelling en wij hebben de opdracht gekregen om onze onafhankelijke accountantscontrole uit te voeren. Onze onafhankelijke accountantscontrole is erop gericht om vast te stellen dat de jaarrekening die voorligt een getrouw beeld geeft van de werkelijkheid. Dat betekent dat wij vaststellen dat er met een redelijke mate van zekerheid geen materiële fouten in de jaarrekening zitten. Wij richten ons daarbij op individuele posten in de jaarrekening, maar ook op de kasstromen, de totstandkoming van het resultaat en de toelichtingen in de jaarrekening. Verder stellen wij vast dat het directieverslag conform de wet is vastgesteld en dat het directieverslag niet strijdig is met de jaarrekening. Vervolgens stellen wij vast dat de jaarrekening is opgesteld conform algemeen aanvaarde waarderingsgrondslagen en dat deze juist zijn toegepast. Over onze werkzaamheden hebben wij conform de wet verslag uitgebracht aan de Raad van Bestuur en aan de Raad van Commissarissen. Onze conclusie van onze accountantscontrole hebben wij verwoord in een accountantsverklaring waarvan u kennis heeft kunnen nemen. U heeft kunnen vaststellen dat wij ook over 2012 een goedkeurende verklaring hebben afgegeven. Onze controle is uitgevoerd conform de daarvoor algemeen aanvaardbare controlestandaarden zoals door de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants zijn opgesteld en welke in overeenstemming zijn met internationale standaarden. Wij richten ons daarbij op de risico's in de onderneming, op de interne controlemaatregelen die in de onderneming van toepassing zijn en op kritische controledoelstellingen. Kritische controledoelstellingen zijn doelstellingen gericht op posten in de jaarrekening die materieel van belang kunnen zijn. U kunt zich voorstellen dat wij in het afgelopen jaar meer dan gemiddelde aandacht hebben gegeven aan de acquisitie van APB, de verwerking van de acquisitie van APB en de jaarrekening. We hebben aandacht gegeven aan de goodwill impairment testing. We hebben gekeken naar de kredietrisico's bij afnemers. En we hebben gekeken naar de overgang van accounting processen naar de shared service centers in Polen waar de heer Van Boxmeer vanmiddag eerder aandacht aan gaf. Wat betreft de risico's in de onderneming. Daar richten wij ons met de tussentijdse controlewerkzaamheden op. We kijken in welke mate de onderneming Heineken N.V. in staat is geweest middels haar interne beheersingssysteem om de risico's af te dekken. Onze jaareindecontrole is met name gericht op balansposities en toelichtingen. De risicoanalyse waar ik het over had, heeft Heineken ook zelf gemaakt. Wat dat betreft, verwijs ik u graag naar de pagina's 36 tot en met 40 in het jaarverslag waar het risicomanagement van Heineken is toegelicht. Heineken kent ook vele buitenlandse dochterondernemingen. Het is een wereldwijde organisatie en ik kan u vertellen dat wij bij het overgrote deel van deze buitenlandse dochterondernemingen betrokken zijn in de controle die wij over de jaarrekening 2012 hebben uitgevoerd en dat bij de kleine dochterondernemingen KPMG in het merendeel van de landen ook nog een keer de statutaire accountant is. Ik, als groepsaccountant, bespreek de planning van de

werkzaamheden in het buitenland, ik bespreek de bevindingen en geef het belang van de buitenlandse entiteiten bezocht ik ook persoonlijk een groot aantal van de landen. Zo ben ik het afgelopen jaar in Mexico, Nigeria, twee belangrijke operating companies van Heineken geweest, in Spanje, gegeven de bijzondere economische situatie, in Ethiopië, gegeven het feit dat het een nieuwe acquisitie is, in Polen, gegeven het feit dat een aantal transactieprocessen naar Polen is gegaan en vanzelfsprekend in Singapore in verband met de acquisitie van APB. De jaarrekening wordt opgesteld met inachtneming van de algemeen aanvaardbare waarderingsgrondslagen. Dat hebben we vastgesteld. Verder heeft het management van Heineken N.V. bepaalde aannames gedaan, bepaalde schattingen bij het totstandkomen van de jaarrekening. Die hebben wij getoetst en als aanvaardbaar geacht. Ik verwijs hiervoor onder andere naar de toelichting op de goodwill impairment testing waar de sensitivity-analyse is toegelicht. Onze controleaanpak en onze bevindingen hebben we gedurende het jaar besproken met de Raad van Bestuur en met de Raad van Commissarissen. We zijn vier keer aanwezig geweest bij de Audit Committee. Wij als KPMG wonen de volledige vergadering van de Audit Committee bij en zijn in staat onze bevindingen met de Audit Committee te bespreken. Ik heb gedurende het jaar op individuele basis een aantal gesprekken gehad met de voorzitter van de Audit Committee en één keer per jaar spreken wij met de Audit Committee zonder aanwezigheid van de Raad van Bestuur over onze bevindingen. Naar ik hoop heb ik hiermee inzicht gegeven over werkzaamheden als externe accountant van Heineken N.V., onze interactie met de Raad van Bestuur en de Audit Committee. Vanzelfsprekend ben ik gaarne bereid nadere vragen te beantwoorden.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik wil het punt eruithalen dat u zei dat u één keer met de Audit Committee zonder de Raad van Bestuur heeft gesproken. Dat geldt evenzeer voor de Raad van Commissarissen. Er wordt altijd de vraag gesteld, wanneer de accountant zijn verslag heeft gedaan: zijn er nog vragen die u wilt bespreken zonder het management? Daar wordt standaard de mogelijkheid toe geboden. Ik geef u de mogelijkheid tot het stellen van één vervolgvraag, want we gaan een beetje uit de tijd lopen.

De heer **Jorna**: Heel kort. Namens de VEB dank voor deze uitvoerige toelichting. Het is niet inhoudelijk de managementletter, maar de issues waar de aandacht van de accountant naar uitging, zijn zeker over het voetlicht gekomen. Ik had aan de accountant nog de volgende vraag. In het jaarverslag staat ook de vooruitblik – hij richt zich op datgene dat vastligt, dat geweest is – maar heeft hij de vooruitblik op de toekomst op waarheidsgronden getoetst? Heeft hij dat op een of andere manier tegen het licht gehouden, dus de vooruitblik, de toekomstverwachting? De laatste vraag is of hij na zijn controle bij Heineken nog steeds goed slaapt.

De **voorzitter**: Ik stel voor dat u de laatste vraag dadelijk tijdens het biertje aan hem stelt. De vraag over de outlook geef ik graag aan de heer Hooft Graafland.

De heer **Hooft Graafland**: De vraag of de accountant daarnaar gekeken heeft, moet de accountant beantwoorden, zou ik zeggen.

De **accountant**: Zoals ik net heb aangegeven, is onze controle gericht op het getrouwe beeld van de jaarrekening 2012. Ik kan niet in de toekomst kijken. Ik geef als accountant geen

assurance bij toekomstgerichte informatie. In antwoord op uw tweede vraag, ik wil die best graag beantwoorden meneer de voorzitter, ik slaap uitstekend.

De **voorzitter**: Voordat wij u allemaal welterusten wensen omdat u in slaap begint te vallen omdat het zo lang duurt, ga ik u verblijden dat wij nu gaan stemmen. U heeft allemaal uw kastjes. Ik verzoek u uw stempas, zonder de gele stip, met de goudkleurige chip naar u toe gericht aan de bovenzijde van het stemkastje in te steken, waarna in het scherm de keuzemogelijkheid verschijnt om uw stem uit te brengen. Indien dit niet het geval is, kunt u uw hand opsteken en dan hoop ik dat er wat gebeurt. In plaats daarvan zie ik een paar mensen, ik hoop niet gedesillusioneerde, de zaal verlaten om een biertje te gaan drinken. Als u voor wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 1. Ik herhaal: het cijfer 1. Als u tegen bent, drukt u op het cijfer 2. Als u zich wilt onthouden van stemming, drukt u op cijfer 3.

De stemming is nu geopend over het vaststellen van het jaarverslag en de goedkeuring van de jaarrekening. Mag ik de stemming voor geopend verklaren? De stemming is gesloten. Met overweldigende meerderheid is hiermee de jaarrekening vastgesteld.

#### **BESLUIT OVER DE BESTEMMING VAN HET SALDO VAN DE WINST- EN VERLIESREKENING IN OVEREENSTEMMING MET ARTIKEL 12, LID 7 VAN DE STATUTEN VAN DE VENNOOTSCHAP**

Dan gaan wij over tot punt 1c van de agenda. Dat betreft de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening. In overeenstemming met artikel 12, lid 7 van de statuten. In 2007 heeft deze Algemene Vergadering het dividendbeleid goedgekeurd dat ernaar streeft om een pay-outratio aan te houden tussen de 30% en 35% van de nettowinst BEIA, een begrip dat u allen kent uit het jaarverslag. Voor het boekjaar 2012 wordt een dividend voorgesteld van € 0,89 per aandeel, van € 1,60 nominaal, een pay-out van iets boven de 30%. Daarvan is al € 0,33 uitgekeerd op 4 september 2012 als interimdividend. Dit betreft hier dus een toename van 7,2 % ten opzichte van het jaar daarvoor. Het slotdividend bedraagt derhalve € 0,56 per aandeel dat met ingang van 8 mei, aannemende dat u het goedkeurt, betaalbaar zal zijn bij de ABN AMRO Bank te Amsterdam. Met ingang van 29 april, aanstaande maandag dus, zullen de aandelen op de effectenbeurs ex-dividend worden genoteerd.

Mag ik iemand het woord geven over dit agendapunt? Nee? Dan brengen wij het in stemming en verzoek ik de stemoperator het systeem in te schakelen en u uw stem uit te brengen. Daar loopt uw glas met dividend vol. De stemming is beëindigd. Ook dit is, als ik het goed zie, met 99,85% van de stemmen goedgekeurd, waarmee ik denk dat iedereen hiermee buitengewoon zijn tevredenheid laat zien.

#### **DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR**

juridisch moet ik erbij zeggen, voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening is gebleken. Wie mag ik daar het woord over verlenen? Niemand? Dan stel ik u voor om te besluiten de



Raad van Bestuur daarvoor te dechargeren en dat te doen blijken uit uw stemgedrag. Bij deze is de stemming geopend. De stemming is gesloten. Ook dat heeft uw welnemen met 99,6% van de stemmen. Hartelijk dank namens de Raad van Bestuur.

### **DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

Dan komen we nu aan het heikele punt om u te vragen om ook de Raad van Commissarissen te dechargeren voor het toezicht over het gevoerde bestuur, voor zover van dat toezicht uit de jaarrekening is gebleken.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand? Dan stel ik u voor te stemmen over deze decharge. De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Gelukkig maar, de laatste keer. 99,6% van de stemmen gedechargeerd. Hartelijk dank voor uw vertrouwen.

### **MACHTIGINGEN**

Dan stel ik aan de orde punt 2a van de agenda. Dat zijn een paar punten die we iedere keer hebben. Die zijn u bekend. Wij stellen voor dat de Algemene Vergadering de Raad van Bestuur machtiging verleent om, gedurende de wettelijke maximumtermijn van achttien maanden, gerekend vanaf vandaag, 25 april, eigen aandelen tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap in te kopen onder de voorwaarden vermeld in de toelichting. Een dergelijk besluit behoeft uiteraard iedere keer voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging is in voorgaande jaren altijd verleend. Ik vraag eerst of iemand het woord hierover wil voeren. Zo niet, dan stel ik u voor deze machtiging aan de Raad van Bestuur te verlenen en dat via uw stemmen ook kenbaar te maken. De stemming is geopend. De stemming is gesloten. Ook dat weer met meer dan 99%. Hartelijk dank voor uw steun in dezen.

Evenzeer een punt dat u van ons kent, de machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van aandelen of rechten op aandelen. Voorgesteld wordt om machtiging te verlenen gedurende een termijn van achttien maanden, gerekend vanaf 25 april tot het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De machtiging is beperkt tot 10% van het op het tijdstip van uitgifte geplaatste kapitaal. Een dergelijk besluit behoeft wederom de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Ook deze machtiging is, althans in de periode dat ik hier zat, steeds door u verleend. Wenst iemand het woord over dit punt? Neen? Dan stel ik u voor deze machtiging te verlenen en dat te bekrachtigen door uw stemming, die bij dezen is geopend. De stemming is gesloten. Ook dat is met grote meerderheid, nagenoeg 100%, aangenomen. Waarvoor onze dank.

Agendapunt 2C, machtiging van de Raad van Bestuur tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht. Dat is een iets andere zaak. Ook dat is steeds aan de orde geweest. Wij stellen u voor de machtiging aan de Raad van Bestuur te verlenen om wederom voor achttien maanden, gerekend vanaf vandaag, het voorkeursrecht uit te sluiten of te beperken in relatie tot de uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. Wil iemand hier het woord over voeren? Zo niet, dan breng ik het onderwerp in stemming en

vraag ik de operator het systeem in te stellen. De kraan gaat open. De stemming is gesloten. En ook dat punt is met nagenoeg 100% van de stemmen aangenomen. Hartelijk dank voor uw medewerking in al deze formele maar belangrijke punten voor de vennootschap.

## **BUITENGEWONE TOEKENNING AANDELEN RAAD VAN BESTUUR**

Dan gaan we nu over tot het punt 3 van de agenda, de buitengewone toekenning van aandelen aan de Raad van Bestuur. Om de uitmuntende prestaties van de Raad van Bestuur bij de acquisitie van Asia Pacific Breweries te belonen, stelt de Raad van Commissarissen u voor tot een buitengewone toekenning van de aandelen. U heeft het voorstel gezien. Ik specificeer dat even niet. Ik wil er een paar inleidende woorden over spreken, maar eerst procedureel met u de volgende afspraken maken. De voorzitter van de Remuneration Committee, expert op dit gebied, de heer Maarten Das, zal een toelichting op dit agendapunt geven en daarna is er gelegenheid tot het stellen van vragen. We hebben reeds gezien dat er, begrijpelijk, meerdere vragen zijn over dit onderwerp. Wij willen eerst die vragen inventariseren. Dus wij laten u al uw vragen stellen en dan zal de heer Das die beantwoorden. Daarna kunnen we zien of er nog aanleiding is voor restvragen en in de tweede termijn zullen we dan ook weer inventariseren wat er nog over is en de heer Das zal de vragen beantwoorden. Ik maak hier een drietal kleine opmerkingen bij. Ten eerste is het altijd een beetje een delicaat punt om dergelijke dingen te bespreken in aanwezigheid van de Raad van Bestuur. We hadden ze kunnen vragen de zaal te verlaten. Dat doen we niet. Ze blijven rustig hier. Ik kan u wel zeggen dat deze voorstellen volledig het initiatief zijn van de Raad van Commissarissen. Er zijn volstrekt gescheiden verantwoordelijkheden, in tegenstelling tot wat zo nu en dan in de pers, uiteraard niet door de persvertegenwoordigers die hier aanwezig zijn, is geïnsinueerd dat het allemaal handjeklap is. Dat is absoluut niet aan de orde. Ze hebben nergens om gevraagd. Het betreft hier een initiatief volstrekt van de Raad van Commissarissen. Mijn tweede punt is dat ik hoop dat u zich kunt herinneren, velen zijn het alweer vergeten, dat in het jaar 2008 de Raad van Commissarissen heeft besloten om de honorering van de Raad van Bestuur te bevriezen vanwege de toenmalige crisis die er was, ofschoon ze contractueel wel recht had op bepaalde dingen die ze niet gekregen heeft. Men vergeet dat wel eens wanneer er iets extra's wordt gedaan er ook periodes zijn dat er in het belang van de vennootschap men de andere kant op kijkt. Het laatste punt dat ik naar voren wil brengen, is dat u niet helemaal kunt opmaken uit de stukken dat de Raad van Commissarissen ook discussies heeft gehad met de Raad van Bestuur het afgelopen jaar over haar pensioenen, in die zin dat naarmate de langetermijnhonorering omhoog gaat, het logisch is om te kijken of de pensioenen niet te royaal worden. Ik kan u zeggen dat met grote medewerking van de Raad van Bestuur we hebben besloten daar een aanpassing naar beneden in te verrichten. Die dingen ziet u niet zo duidelijk, maar het is toch goed voor de achtergrond van deze discussie om u te realiseren dat het hier een initiatief betreft uitsluitend van de Raad van Commissarissen en dat in het verleden discretion is toegepast naar beneden, we praten daar niet vandaag over, en dat de Raad van Bestuur zich buitengewoon verantwoordelijk en redelijk heeft opgesteld toen wij afgelopen jaar een

discussie hadden over pensioenen. Met deze inleidende beschietingen zou ik graag het woord geven aan Maarten Das.

De heer **Das**: Dames en heren. Ik wil graag namens de Raad van Commissarissen een nadere toelichting geven bij punt 3 van de agenda. Dat is de voorgestelde buitengewone toekenning van aandelen in verband met de APB-acquisitie. Ik merk even op dat later op de agenda bij punt 4b nog een remuneratiepunt aan de orde komt. Daar zal ik dan afzonderlijk een toelichting op geven. Het gaat opnieuw alleen om de bijzondere toekenning van aandelen in verband met de APB-acquisitie.

Ik begin mijn toelichting met te onderstrepen dat de Raad van Commissarissen zich zeer wel bewust is dat de beloning van het topmanagement, zeker in economisch onzekere tijden, een onderwerp is dat gevoelig ligt. We hebben dan ook lang stilgestaan bij het onderwerp dat nu aan u voorgelegd wordt, maar na rijp beraad zijn wij tot de conclusie gekomen dat voor de buitengewone prestaties van Raad van Bestuur met betrekking tot de APB-acquisitie een bijzondere beloning op zijn plaats is en dat voorstel leggen wij dus in volle overtuiging aan u voor. Om dit voorstel goed te kunnen beoordelen, moeten we eerst stilstaan bij het eminente belang van de acquisitie van APB voor Heineken. Dan gaat het in het bijzonder om twee punten. Ten eerste heeft Heineken door de acquisitie van APB nu aanzienlijk meer toegang tot snel groeiende, opkomende markten, waardoor de potentiële groei van Heineken aanzienlijk is vergroot. Met name de markten in Zuidoost-Azië en China worden gekenmerkt door hoge bevolkingsgroei, economische groei, een sterk groeiende middenklasse, toenemende politieke stabiliteit en warm weer. Allemaal ideale omstandigheden voor de groei van de biermarkt, waar Heineken natuurlijk graag zijn deel van zal nemen. Vietnam is nu al de op één na grootste markt voor het Heinekenmerk, om maar een voorbeeld te noemen, waaruit de enorme groeipotentie van de Aziatische markten voor Heineken blijkt. Het tweede punt. Heineken genereert als gevolg van de acquisitie van APB, maar ook door andere acquisities in Afrika en Latijns-Amerika die eraan voorafgingen, nu 64% van haar geconsolideerde biervolume en 59% van haar EBIT uit opkomende markten. Vijf jaar geleden was dit nog 51% van het biervolume en 40% van de EBIT. Dus door deze acquisities is het aanzien van de onderneming ingrijpend veranderd en is de onderneming nu veel meer blootgesteld aan opkomende markten met de daarbij behorende groeipotentie. Het belang van APB voor Heineken wordt niet alleen door de onderneming op waarde geschat, ook de financiële wereld herkent het belang van deze acquisitie. Dat blijkt uit het volgende. Het aandeel Heineken N.V. is in 2012 met 41% in waarde gestegen, van ongeveer € 35 tot ongeveer € 50. Deze stijging van 15% kwam bijna geheel in de tweede helft van het jaar, tijdens en na de overname van APB en de koersstijging heeft zich ook in de eerste maanden van dit jaar doorgezet tot een aandelenprijs van € 60 in de eerste maanden. Het tweede punt. De relatieve waardering van het aandeel Heineken N.V., uitgedrukt in de zogenaamde trading multiple, is aanzienlijk hoger dan voor de acquisitie van APB. De trading discount ten opzichte van andere brouwers die voorheen zo'n 20% bedroeg, is nu nagenoeg verdwenen. Dit illustreert het eminente belang van deze acquisitie voor Heineken. Daar komt nog iets bij. Deze acquisitie was een zeer moeilijke acquisitie waarbij de Raad van Bestuur maandenlang dag en nacht op de toppen van zijn kunnen heeft moeten presteren om de overname succesvol af te ronden. De Raad van Bestuur had te maken met een onbekende en

onberekenbare tegenspeler die veel middelen en plaatselijke connecties tot zijn beschikking had. Dit maakt duidelijk dat de APB-acquisitie beslist niet al succesvol was door alleen maar de portemonnee te trekken. In tegendeel. De acquisitie van APB kon alleen goed afgerond worden door strategische zetten, uitstekende onderhandelingen, diplomatie, creativiteit en doorzettingsvermogen van de Raad van Bestuur. In het licht van dit alles vond en vindt de Raad van Commissarissen dat een buitengewone toekenning van aandelen op zijn plaats is, te weten een aandelenpakket van een brutowaarde van ongeveer 2,5 miljoen euro voor de CEO en 1,3 miljoen euro voor de CFO. Voor de netto toegekende aandelen die resulteren na inhouding van de inkomstenbelasting geldt een blokkeringsperiode van vijf jaar en er zijn terugvorderbepalingen van toepassing. De afgelopen weken heb ik als voorzitter van de remuneratiecommissie met verschillende investeerders en corporate governance adviseurs gesprekken gevoerd over onder meer het voorliggende remuneratievoorstel. Uit deze constructieve gesprekken kwam een drietal thema's naar voren die ik graag nu kort de revue zou willen laten passeren. Het eerste thema was dat deze toekenning van buitengewone aandelen voor die buitengewone APB-acquisitie niet prestatiegericht zou zijn omdat ze niet zou berusten op vooraf bekendgemaakte doelstellingen. De Raad van Commissarissen is, zoals ik zo-even heb toegelicht, van mening dat de succesvolle overname van APB juist een uitzonderlijke prestatie van de Raad van Bestuur was. De toekenning van aandelen is gericht op die prestatie. Het is inderdaad zo dat de acquisitie van APB niet tevoren al in de doelstellingen voor de Raad van Bestuur was opgenomen. Dat zou ook niet gekund hebben, want een dergelijke acquisitie laat zich niet plannen. De mogelijkheid doet zich plotseling voor en dan is het aan de Raad van Bestuur om de kans te pakken en de overname succesvol af te ronden. Het gaat dus om een onvoorziene bijzondere prestatie. Maar dat de prestatie onvoorzien was, maakt het belang ervan en de prestatie an sich niet minder. De Raad van Commissarissen meent dus dat een beloning daarvoor zonder meer op zijn plaats is. Een tweede thema dat bij deze gesprekken aan de orde kwam, was dat sommigen vinden dat acquisities tot het normale takenpakket van de CEO en CFO behoren en dat die niet apart moeten worden beloond. In beginsel kunnen wij ons in een dergelijk beleid vinden. Het is dan ook zo dat de CEO en CFO sinds hun toetreding eerst tot de Executive Committee en later tot de Raad van Bestuur gedurende hun carrière in deze twee gremia meer dan veertig grote en kleine acquisities hebben gedaan die nooit afzonderlijk zijn beloond. In beginsel kunnen wij dus instemmen, maar wij vinden ook dat een dergelijk beginsel tot uitzondering moet kunnen leiden onder bijzondere omstandigheden. Die bijzondere omstandigheden zijn naar ons oordeel hier aan de orde. De Raad van Commissarissen vindt de APB-acquisitie een dermate buitengewone prestatie dat deze ook buitengewoon beloond moet worden door een buitengewone toekenning van aandelen, ook al voorziet het normale beleid daar niet in. Het laatste van die drie thema's die in die gesprekken aan de orde kwamen, is dat je niet een acquisitieproces moet belonen, maar dat er pas plaats is voor beloning als gebleken is dat de acquisitie succesvol is geïntegreerd. Dat kan pas na verloop van tijd. De Raad van Commissarissen vindt dat in dit bijzondere geval van APB beide elementen moeten worden beloond. Het bijzondere en moeizame overnameproces en het succes van de acquisitie zal na verloop van tijd moeten blijken. Daarom hebben wij gekozen voor een beloning in de vorm van een aandelenpakket dat pas na vijf jaren verzilverd kan worden. Er is dan de Raad van Bestuur natuurlijk veel aan gelegen om APB goed te integreren, succesvol te laten zijn en

aan het succes van Heineken te laten bijdragen. Dat zorgt ervoor dat de prijs van het Heinekenaandeel over vijf jaar hoog zal zijn. Op die manier is er dus een afstemming van belangen van de Raad van Bestuur in verband met deze bijzondere beloning in de belangen van de aandeelhouders. Daarnaast is de succesvolle integratie van APB ook opgenomen in de doelstellingen voor de kortetermijn variabele beloning 2013 van de Raad van Bestuur. Meneer de voorzitter, dit was mijn toelichting op agendapunt 3.

De **voorzitter**: Dank u wel, meneer Das. Ik zie de eerste woordmelding al. Gaat uw gang.

De heer **Spanjer**: Ik heb een vraag. Er staat hier in de agenda dat de koers bepaald wordt als deze vergadering gesloten wordt. Stel dat de koers, ik weet het niet uit mijn hoofd, pakweg 5 euro is, dan wordt over vijf jaar een aandeel voor 5 euro overgedragen als alles naar wens gaat naar de heren, of was het dan de koers over vijf jaar? Dat is even niet duidelijk.

De **voorzitter**: Wij inventariseren de vragen en komen overal op terug. Dank u wel.

De heer **Spanjer**: Ik had nog een volgende vraag. Er wordt alleen maar over miljoenen gesproken. Kunt u ook kwalificeren hoeveel stuks aandelen dat zijn en of ze ingekocht worden of dat er persen gebruikt worden?

De **voorzitter**: Dank u wel. Mevrouw.

Mevrouw **Lindeman**: Mijn naam is Farida Lindeman, werkzaam bij MN, vermogensbeheerder voor de pensioenfondsen PME, PMT. Vandaag spreek ik ook namens APG, PGGM, Robeco, Syntrus, Achmea, Menzis en het pensioenfonds voor de grafische bedrijven. Ik wil de heer Das bedanken voor de uitgebreide toelichting die hij zojuist heeft gegeven. Wij zijn ook een van de aandeelhouders geweest die in de aanloop van deze vergadering gesproken hebben met de heer Das over deze speciale beloning. Ik ben al een aantal jaren een trouwe bezoeker van de aandeelhoudersvergadering van Heineken. Eigenlijk is beloning wel het thema dat elk jaar wel terugkomt. Helaas is die beloningsdiscussie niet meer positief geweest. U zult begrijpen dat ik dit jaar mijn hoop had gevestigd op een wat meer positieve discussie over beloning of helemaal geen discussie over beloning. Helaas sta ik hier weer en ik heb helaas weer geen goed nieuws voor u. Wij erkennen dat APB een ingewikkelde overname is geweest en dat deze de onderneming aanzienlijk heeft veranderd. Wij hopen dan ook dat de integratie van deze onderneming soepel gaat verlopen. Zoals de Nederlandse Corporate Governance Code beschrijft: het is de taak van de Raad van Bestuur om tot een belangenafweging te komen met betrekking tot de strategie en daarbij behorend: het is van belang dat het beloningsbeleid nauw aansluit bij de strategie van de onderneming en daarbij behorende risico's. Deze overname sluit aan bij de strategie van de onderneming, dus waarom sluit de gewone beloning niet aan bij deze strategie? Wij zijn van mening dat deze overname onder de normale werkzaamheden van de Raad van Bestuur valt en hiervoor worden de leden ook reeds beloond. Zoals u eerder ook had aangegeven, zijn wij één van de voorstanders geweest die duidelijk hadden gewild dat de Raad van Commissarissen had gekozen voor een voorwaardelijke bonus, uit te keren over drie jaar, gekoppeld aan specifieke criteria ten aanzien van de effectieve integratie van APB en te realiseren bijdrage van APB aan de performance van Heineken. De komende jaren zal namelijk moeten blijken of

de overname succesvol zal zijn. De reactie van de financiële markten was op de korte termijn goed, maar we hebben het hier over een aantal maanden. Met onze voorkeur zouden de belangen van meerdere partijen worden betrokken. Zowel de aandeelhouders als de onderneming. Tevens zou een dergelijke bonus een retentiekarakter hebben en zodoende de separate retentiebonus, geagendeerd onder item 4b, overbodig maken. De Raad van Bestuur krijgt een royaal beloningspakket toegekend. Wat vindt u van een extra bonus in het huidige klimaat waar gematigdheid een hoofdrol speelt? Gezien mijn voorgenoemde punten zijn wij dan ook geen voorstanders van dergelijke additionele bonussen en wij zullen tegen dit punt stemmen. Ik hoor graag uw toelichting.

De **voorzitter**: Dank u wel. Daar komt mevrouw. Gaat uw gang.

Mevrouw **Heine**: Dank u wel. VBDO is groot voorstander van het koppelen van variabele beloningen aan langetermijndoelstellingen en aan concrete resultaten op het gebied van duurzaamheid. Heineken koppelt de beloningen al aan langetermijndoelstellingen en is ook bereid om bijzondere prestaties te belonen. De VBDO is heel erg benieuwd of u ook voornemens bent om variabele beloningen te gaan koppelen aan concrete doelstellingen op het gebied van duurzaamheid. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik zag hier rechtsvoor ... U.

De heer **Vreeken**: Ik denk dat de beloningen internationaal gezien marktconform moet zijn. De overname heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het opstuwen van de AEX bijvoorbeeld. Dus ik denk dat het heel goed is dat er ruimhartig beloond wordt. Aan de andere kant zitten we met het punt dat veel werknemers op de nullijn zitten. Dat is even het dilemma. In principe is het belangrijk dat de multinational Heineken heel goed beloont, goed acquireert. Dank u wel.

De **voorzitter**: Mag ik u het woord geven?

De heer **Schaeffer** Mijn naam is Emiel Schaefer. Ik ben aandeelhouder. Mijn vraag is wat de relatie is tussen de acquisitie, de inspanningen om deze voor elkaar te krijgen en de beloning. Ik hoor een getal van 2,5 miljoen euro. Waarom niet 25 miljoen euro of 100.000 euro? Een andere vraag. Bij de benchmarkbedrijven die ik in het lijstje zie, mis ik een bedrijf als Nestlé waar topmanagement beloningen ontvangt van ongeveer 0,5 miljoen Zwitserse Franken per jaar. Daar vindt men dat het ook veel meer een eer is om voor het bedrijf te werken. Realiseert men zich voldoende dat men ook hier een maatschappelijke verantwoording heeft? Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Gaat uw gang.

De heer **Jorna**: Het zal na de krant vanochtend geen verrassing zijn dat ook de VEB zal tegenstemmen. Ik wil ook even het basissalaris erbij betrekken hoewel dat hier niet geagendeerd staat. De heer Van Boxmeer verdiende in 2009 als basissalaris 750.000 euro. Hij maakt ieder jaar een sprong en een niet misselijke. Hij zit nu op een vast salaris van boven 1 miljoen euro. Ook nu weer wordt er een ton aan toegevoegd om hem op de mediaan te houden. Goed belonen is goed, maar te goed wordt vreemd, zeker ook gelet op de

geluiden die we net uit de medewerkershoek hebben gehoord. Het kan niet zijn dat aan één kant de rekening steeds gepresenteerd wordt. Ten aanzien van de overnamebonus geeft u wel een duidelijke uitleg, maar wij gaan er ook van uit dat APB belangrijk was. Daarvoor heeft u het ook gedaan. U zou wel dom zijn als u zo veel inspanningen doet voor iets dat niet belangrijk is. Behalve de salarisverhogingen voor die excellente overname van de Aziatische brouwer, moest u, ik heb het al eerder gezegd, tot het uiterste gaan. Maar ik ben daar niet zo positief over. U heeft het laten gebeuren en zoals ik al zei: u was in het defensief gedrongen en uiteindelijk koos u de aanval en dat heeft veel geld gekost. Het is niet zo bijzonder, want u heeft het met de portemonnee trekken gered en misschien nog met andere aspecten, maar daar zag het in eerste instantie – na uw laatste bod wel – zeker niet naar uit. Dus wat dat betreft, is het wel zo'n excellente prestatie? Dat er veel tijd in is gaan zitten, dat kan ik begrijpen. Wij onderschrijven het. De beloningssystematiek van Heineken voorziet met zijn variabele beloning en de zeer ruimhartige toekenning van die beloningen. U had daar ruimte genoeg. Mijn vraag ten slotte is ook: was het een unanieme beslissing van Raad van Commissarissen? Ik onderschrijf wat hier is gezegd: we hebben het altijd over beloningen en het is het altijd maar één kant op.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ja?

De heer **Rousseau**: World class leadership to me is world class compensation. World class compensation however, does not mean standard compensation presence as you find around the world. My investors find excessive compensation for lousy management as offensive as to everyone else. Great compensation must be linked to the growth rate. And the long term share value of the firm. And that is exactly the sort of business that was delivered to us through the APB efforts. This particular compensation question today however could be alternatively addressed if Heineken adopted a more world class standard compensation for the daily efforts that the senior team has been making. This project has a link specifically because the base salaries do not necessarily reflect the compensation levels for what has been delivered regularly every day by the team of excellent managers we have here. My question for the supervisory board then is simply: in light of the fact that you are linking this compensation to a project, do you think the link is closely tight enough to the future returns to the fact that invests over time?

De **voorzitter**: Geen verdere vragen meer. Dan zie ik de heer Das nog een aantekening maken. Ben je zover om de vragen te rubriceren en te beantwoorden?

De heer **Das**: Ik dacht het wel, meneer de voorzitter. Ik begin met de vraag van de heer Spanjer over hoe het precies werkt met de toekenning van aandelen, welke waarden daarvoor relevant zijn. De toekenning van aandelen is tot een bepaald bedrag. 2,5 miljoen euro voor de CEO en 1,3 miljoen euro voor de CFO. Voor dat bedrag worden dan aandelen gekocht tegen de waarde na deze vergadering. Dat resulteert dus in een bepaald aantal aandelen. Op die manier wordt het bedrag omgezet in het aantal aandelen na deze vergadering. Die aandelen moeten dan vijf jaar worden vastgehouden. Dan is de restrictie opgeheven. Welke waarde die aandelen dan zullen hebben, hangt af van de koersontwikkelingen in die vijf jaar. Mevrouw Lindeman heeft uiteengezet dat zij vindt dat

onder alle omstandigheden de normale beloning ook al een beloning moet zijn voor acquisities en dat het dus niet op zijn plaats is om voor de overname van APB een bijzondere beloning te geven. We hebben eerder uitgelegd dat wij als beginsel onderschrijven dat acquisities inbegrepen moeten zijn in de normale beloning van de Raad van Bestuur, maar dat dit naar ons oordeel een heel bijzonder geval is waarin het gegrond is om af te wijken van het beginsel en voor de bijzondere acquisitie aan sich een bijzondere beloning te geven. Daarnaast is een afzonderlijk onderwerp dat de acquisitie, die op zich in onze ogen al een groot succes is, ook nog leidt tot een succesvolle integratie, dat dat dan relevant is voor de doelstellingen voor de variabele beloningen in de komende tijd. VBDO heeft een vraag gesteld die niet specifiek betrekking had op de APB-acquisitie en de daarvoor bijzondere toekenning van aandelen, maar die heeft een vraag gesteld over het beloningsbeleid in het algemeen. Zij heeft gevraagd in hoeverre de variabele beloning gekoppeld is aan duurzaamheid. De Raad van Bestuur heeft een kortetermijn variabele beloning en een langetermijn variabele beloning. De kortetermijn variabele beloning is gekoppeld aan vier prestatie maatstaven die u vindt bovenaan bladzijde 35 van het remuneratierapport in de Nederlandse versie van het jaarverslag. Eén van die vier prestatie maatstaven, die voor 25% meeweegt, zijn de individuele leiderschapsdoelstellingen. Wij plegen niet in detail te treden hoe die maatstaf precies is samengesteld omdat dat concurrentiegevoelig informatie kan omvatten, maar we kunnen wel zeggen, en ik dacht dat dat al eerder gezegd is in deze vergadering, dat één van die onderdelen van de individuele leiderschapsdoelstellingen duurzaamheid is. Op die manier is de variabele beloning mede gekoppeld aan duurzaamheid. De heer Schaeffer heeft gevraagd: waar komt het bedrag van de bijzondere aandelentoekening vandaan? Waarom is dat 2,5 miljoen euro voor de CEO en 1,3 miljoen euro voor de CFO? Waarom is het niet meer of waarom is het niet minder? Deze bedragen hebben wij ontleend aan de som van het basissalaris en de kortetermijn variabele beloning op targetniveau. Dat is voor de CEO ongeveer 2,5 miljoen euro en voor de CFO ongeveer 1,3 miljoen euro. Dus we hebben het bedrag van die bijzondere aandelentoekening gekoppeld aan wat in jargon heet total cash in een bepaald jaar en dat is voor een deel het vaste basissalaris en voor een deel de kortetermijnbeloning op targetniveau. U heeft nog gevraagd waarom Nestlé geen deel uitmaakt van de referentiegroep, van de Leeuwenmarkpeergroup? Er wordt een aantal criteria gehanteerd voor ondernemingen die omzet selecteren voor de peergroup. Die hebben te maken met de omvang van de onderneming en het marktsegment waarin ze opereren en een paar van die dingen meer. Nestlé voldeed niet geheel aan die criteria en is daarom niet in die groep opgenomen. De heer Jorna heeft over twee verschillende onderwerpen iets gezegd. Hij heeft iets gezegd over het basissalaris van de heer Van Boxmeer en de toename daarvan met 10% in 2013. Hij heeft ook nog iets gezegd over het onderwerp bijzondere aandelentoekening voor de APB-acquisitie. Ik begin even met het eerste punt en wil dat dan graag in een bredere context plaatsen. In 2011 is een nieuw beloningsbeleid geformuleerd. Toen is ook die zogenaamde global labour market peergroup geïntroduceerd die dus niet alleen uit Nederlandse bedrijven bestaat, maar uit bedrijven die wereldwijd aan de criteria voldoen om daarin opgenomen te worden, opereren in hetzelfde marktsegment als waarin Heineken opereert. We hebben als beleid geformuleerd dat beloning van de Raad van Bestuur zal plaatsvinden op het meridiaanniveau van die referentiegroep. Dat beleid is sindsdien niet



gewijzigd. Ieder jaar wordt vastgesteld of die verschillende beloningselementen nog wel op het mediaanniveau zitten en als dat niet zo is, dan worden ze in beginsel aangepast. Bij de introductie van dit nieuwe systeem is direct al gezegd dat waar het gaat om de langetermijn variabele beloning van CEO de mediaan van de peergroep een zo groot gat is dat we dat niet in één keer willen opvullen, maar dat dat geleidelijk moet gebeuren. De overige elementen, namelijk het basissalaris en de kortetermijn variabele beloningen, zijn wel op het mediaanniveau geplaatst. Ook voor het jaar 2013 heeft er weer een vergelijking met die benchmark plaatsgevonden. Er is geconstateerd dat het basissalaris voor de CEO onder de meridiaan was gezakt en dan past het in het beleid om dat aan te passen. Dat heeft geleid tot die 10% verhoging van het basissalaris. We hebben wederom geconstateerd dat er nog steeds een heel groot gat is tussen de langetermijn variabele beloning op meridiaanniveau en de langetermijn variabele beloning die de CEO in feite geniet. Wederom is besloten om dat gat te laten bestaan en niet aan te passen, mede omdat de CEO te kennen heeft gegeven dat hij zich bij een dergelijke aanpassing niet comfortabel zou voelen. De slotsom van dit hele betoog is dat de beloning van de CEO nog steeds aanzienlijk onder het niveau van de meridiaan zit, ondanks de beperkte aanpassing van het basissalaris. U heeft te kennen gegeven dat u geen grond ziet voor die bijzondere aandelentoekenning in verband met de APB-acquisitie om twee redenen. In de eerste plaats zouden, is uw mening, acquisities altijd in het normale beloningssysteem zijn begrepen en er kan geen aanleiding zijn, ook niet onder bijzondere omstandigheden, om een uitzondering te maken. Die mening delen wij niet. Daarnaast heeft u wederom uw observaties gegeven bij het succesvol of het minder succesvol zijn van de acquisitie an sich. Dat heeft u ook al in eerdere instantie gedaan. Daar heeft de heer Van Boxmeer toen op gereageerd. Ik ga dat niet nog een keer doen. Het is de mening van de Raad van Commissarissen, die dit proces natuurlijk van zeer dichtbij heeft gevolgd, dat dit een bijzondere prestatie was die niet alleen kon worden gerealiseerd door de portemonnee te trekken, maar dat er heel wat meer bij is komen kijken en dat dat een goede reden is om voor een buitengewone beloning in aanmerking te komen. Dan heeft de heer Rousseau gevraagd wat de link is tussen de beloning en de toekomstige prestatie van deze acquisitie. Die link is dat succesvolle integratie van APB onderdeel zal uitmaken van de maatstaven voor de variabele beloning van de Raad van Bestuur in de toekomst. Voorzitter, ik dacht dat ik op deze wijze de gestelde vragen had beantwoord.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Jorna**: Voorzitter, één vraag en die is ook wel wezenlijk voor uw college. Ik heb de vraag gesteld of u unaniem deze beloningskwesties besloten heeft, zowel in de remuneratiecommissie als in de voltallige raad.

De **voorzitter**: Ik zal u zeggen dat er nooit wordt gestemd. In mijn periode althans is er nooit gestemd in de Raad van Commissarissen. Dit is een besluit van de Raad van Commissarissen. Zijn we hiermee aan het eind van deze discussie?

De heer **Wientjes**: Ik heb begrepen uit de bedrijfsstructuur van Heineken dat ook al zou de hele aandeelhoudersvergadering hier tegen stemmen, dat door de holdingconstructie uiteindelijk toch doorgezet wordt wat hier wordt voorgesteld. Ik heb eigenlijk alleen maar

twee verzoeken. Het ene verzoek is aan de aanwezige aandeelhouders om hiertegen te stemmen, volledig tegen te stemmen. Al is het alleen maar om het signaal af te geven. Het tweede is een verzoek aan de Raad van Bestuur om vrijwillig afstand te doen van deze overmatige bonus. Ik dank u wel. (*Applaus*)

De **voorzitter**: Dank u wel. Meneer daarachter.

De heer **Blokhuizen** Wij noemen elkaar in de wandelgangen wel papa Fulco omdat wij beiden onze oudste zoon niet naar de familie hebben genoemd, maar naar dat prachtige jongensboek van Johan Kievit. Ik heb een pikzwarte das aan. Ik ben met name ook de laatste spreker en ben buitengewoon somber. In deze tijd kan dit voorstel niet. Ik vermoed dat u vrij snel over zult gaan tot stemming. Ik verzoek u de vergadering te schorsen voor intern beraad binnen de Raad van Commissarissen. Zet dan wel de tap open. Kan dat om een of andere reden niet, doe dat dan in ieder geval wel ten aanzien van de Raad van Commissarissen en de Holding. Dan kunnen wij tenminste samen een biertje drinken. (*Applaus*)

De **voorzitter**: Dat biertje drink ik graag met u, wat mij betreft zo spoedig mogelijk. Ik denk dat een schorsing niet zo vreselijk veel zin heeft. Sterker nog, geen zin, want de Raad van Commissarissen heeft hier lang over gedelibereerd en is tot deze conclusie gekomen en wil deze conclusie ook duidelijk bij u in stemming brengen. Op dat punt zijn wij aangeland, tenzij er nog dringende vragen zijn in een tweede termijn aan de heer Das. Neen? Dan stel ik u voor dat wij met begrip voor al uw opmerkingen toch toekomen aan de stemming over dit punt. Heeft meneer Das nog wat op te merken of niet?

De heer **Das**: Niets meer, voorzitter.

De **voorzitter**: Dan stel ik u voor de buitengewone toekenning van aandelen aan de CEO en de CFO, zoals in het voorstel bij de agenda beschreven, aan uw stemming te onderwerpen. Ik vraag de stemoperator het systeem in werking te stellen en uw stem uit te brengen. Dank u wel. Het voorstel is aangenomen. Ik denk dat voor de sprekers het belangrijkste is dat dat met 20% van de totaal aanwezigen stemmen tegen is. Ik ga dan over naar punt 4a.

## **SAMENSTELLING EN REMUNERATIE RAAD VAN BESTUUR**

De herbenoeming van de heer Jean-François van Boxmeer als lid van de Raad van Bestuur. De Raad van Commissarissen heeft een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van Jean-François van Boxmeer als lid van de Raad van Bestuur ingaande vandaag, voor de maximale periode van vier jaar, tot het einde van de AVA van 2017. We stellen voor om hem te herbenoemen omdat hij gewoon, in goed Nederlands, een hartstikke goede vent is en het hartstikke goed gedaan heeft. Ik kan er allerlei superlatieven bijhalen, maar dit is goed Nederlands wat wij aan u voorstellen. Is er iemand die hier het woord over wil hebben?

Mevrouw **Lindeman**: Goedendag, nogmaals Farida Lindeman, namens MN en de eerder genoemde institutionele beleggers. Ik zou graag voor dit punt twee vragen willen stellen aan de heer Van Boxmeer. Meneer Van Boxmeer, wij stellen uw functioneren zeker niet in twijfel, maar zijn tevreden over uw functioneren en dat van Heineken als onderneming. Wij zullen ook voor uw herbenoeming stemmen. Wij zijn echter wel benieuwd of u ons enig inzicht kan bieden in uw voornemens betreffende uw verdere loopbaan bij Heineken. Zeker de laatste jaren hebben voor u in het teken gestaan van een sterke groei door een aantal grote overnames. Het uitblijven van dergelijke overnamekansen in de nabije toekomst zou van invloed kunnen zijn op uw wens aan te blijven in uw huidige functie. Kunt u daar een toelichting op geven? Onder dit punt wordt u ook benoemd voor een periode van vier jaar. De retentiebonus onder item 4b is echter gericht op uw aanblijven voor een periode van twee jaar. Kunt u toezeggen dat u ook zeker de intentie heeft deze vier jaar vol te zullen maken? Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer**: Vrij directe vragen. Op de eerste vraag: vind ik mijn baan leuk, alleen omdat we acquisities doen? Nee hoor. 90% van mijn tijd steek ik toch in organische groei van deze onderneming. Daar moet u vooral niet aan twijfelen. Het acquisitiegedeelte is waarmee ik persoonlijk misschien iets meer in beeld kom, maar mijn rol als voorzitter van de Raad van Bestuur van deze onderneming om wat we geacquireerd hebben, is het best te herleiden tot organische groei. Dat is wat het grootste deel van mijn tijd en mijn passie heeft. De tweede vraag is deels afhankelijk van mij en deels afhankelijk van wat de Raad van Commissarissen vindt van mijn prestatie als wel de aandeelhouders.

De **voorzitter**: Ik denk dat die laatste vraag inderdaad primair ligt bij de Raad van Commissarissen om de continuïteit van het bestuur en van de onderneming te verzekeren. Ik ben ervan overtuigd dat ook onder mijn opvolger dat volledig de aandacht zal hebben. Dat gaat voor. Dan zou ik graag toch deze hartstikke goede vent herbenoemd willen zien. Ik verzoek het stelsysteem in werking te stellen en de heer Van Boxmeer te herbenoemen tot lid van de Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar. En guess what? Als u dat goed vindt, is hij wederom voorzitter, van de Raad van Bestuur om precies te zijn. Het systeem is in werking gesteld. We zijn klaar met de stemming. Dat is niet echt met de hakken over de sloot, Jean-François.

Dan komen we op punt 4b, de retentie-aandelen voor de heer Van Boxmeer. Om zijn herbenoeming te ondersteunen, is het voorstel van de Raad van Commissarissen om aan de heer Van Boxmeer een retentiebonus van 1,5 miljoen euro bruto toe te kennen. Wederom geef ik hier het woord aan de heer Das voor een toelichting. Ik stel voor om dezelfde procedure te handhaven. Eerst de vragen verzamelen en dan zal de heer Das deze beantwoorden.

De heer **Das**: Dank u wel, meneer de voorzitter. Dames en heren, ook bij dit punt geef ik graag namens de Raad van Commissarissen een nadere toelichting. Het gaat dan om de voorgestelde retentie-aandelen voor de heer Van Boxmeer. Onder leiding van de heer Van Boxmeer is Heineken in de afgelopen acht jaar getransformeerd van een leidende brouwer in Europa tot een leidende brouwer in de wereld. Bij het aantreden van de heer Van Boxmeer als

CEO van Heineken had Heineken een omzet van 9,6 miljard euro. In 2012 was dat opgelopen tot 18,4 miljard euro en zelfs tot 19,8 miljard euro als we de APB-acquisitie voor het hele jaar meetellen. Een verdubbeling van de omzet dus in zijn bestuursperiode. EBIT groeide in die periode onder zijn leiding nog harder, namelijk van 1,2 miljard euro in 2005 naar 2,9 miljard euro in 2012 en zelfs 3,2 miljard euro als we APB voor het hele jaar meetellen. Dat is een verdrievoudiging in plaats van een verdubbeling. Het aandeel Heineken N.V. steeg in die periode gestaag mee. Op de zogeheten bestuursvoorzitterprofielpagina van de VEB-website zien we dat het koersrendement van Heineken N.V. sinds het aantreden van de heer Van Boxmeer meer dan 100% is, vergeleken met een negatief rendement van de AEX van 16%. Dus een verschil van 125% is volgens deze benadering gerealiseerd in de bestuursperiode van de heer Van Boxmeer. Daarnaast is er op het aandeel Heineken N.V. telkens een dividend dat ook nog ieder jaar verhoogd is. De Raad van Commissarissen wil dan ook bevorderen dat deze CEO ten minste voor een aantal jaren voor Heineken behouden blijft. Ook hier spelen bijzondere omstandigheden een rol die het in de ogen van de Raad van Commissarissen rechtvaardigen om deze bijzondere maatregel voor te stellen. De heer Van Boxmeer heeft twee toekomstbepalende veranderingen in gang gezet, namelijk de acquisitie van APB, maar ook een nieuwe samenstelling van en nieuwe rolverdeling binnen de Executive Committee. De Raad van Commissarissen is van mening dat alleen een persoon met de ervaring en statuur van de heer Van Boxmeer in staat is om deze twee toekomstbepalende veranderingen in de komende jaren in goede banen te leiden. Hij heeft deze veranderingen in gang gezet en hij is bij uitstek de aangewezen man om ze ook tot een succes te maken. Daarom vindt de Raad van Commissarissen dat toekenning van retentie-aandelen ter waarde van 1,5 miljoen euro geheel en al op zijn plaats is. De Raad van Commissarissen begrijpt dat niet gegarandeerd is dat deze toekenning van retentie-aandelen ertoe zal leiden dat de heer Van Boxmeer ten minste nog een aantal jaren voor Heineken behouden zal blijven. Wij menen echter dat het belang van Heineken met zich meebrengt dat een maatregel wordt genomen die in ieder geval al de kans daarop vergroot. De Raad van Commissarissen vindt bovendien dat niet een beroep op de loyaliteit van de heer Van Boxmeer behoort te worden gedaan zonder dat wordt geconcretiseerd hoezeer die loyaliteit wordt gewaardeerd. Dan kom ik nu aan de meer technische aspecten van het voorstel. Na de goedkeuring door uw vergadering, zullen de toegekende aandelenrechten na twee jaar worden uitgekeerd en worden omgezet in aandelen Heineken Holding N.V., als de heer Van Boxmeer dan nog in functie is. Indien hij dus binnen twee jaar Heineken zou verlaten, vindt geen enkele toekenning plaats. Na de uitkering na twee jaar geldt voor deze aandelen een houderschapsrestrictie voor drie jaar die ook van kracht blijft indien de CEO daarna zou terugtreden, dus na twee jaar gedurende de drie jaar houderschapsrestrictie zou terugtreden. Ook hier geldt dus dat op deze wijze de belangen van de CEO en die van de aandelenhouders met elkaar worden afgestemd. Ten slotte zijn op deze aandelentoekening ook terugvorderingsbepalingen van toepassing. Meneer de voorzitter, dit was mijn toelichting op dit punt.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik denk dat ik hetzelfde rijtje afa. Gaat uw gang.

De heer **Spanjer**: Ik hoorde net dat over twee jaar de aandelen Heineken Holding worden uitgegeven. Heb ik dat goed gehoord?

De heer **Das**: Dat weet ik niet, maar misschien heb ik het verkeerd gezegd. De bedoeling is de aandelen Heineken N.V.

De heer **Spanjer**: U zei Heineken Holding.

De heer **Das**: Neemt u mij niet kwalijk.

De **voorzitter**: Hij verlangt zo naar de vergadering van Heineken Holding die hij dadelijk moet voorzitten. Dat zal het zijn. Mevrouw?

Mevrouw **Lindeman**: Mijn naam is nogmaals Farida Lindeman, werkzaam bij MN en ik spreek ook weer namens de eerder genoemde partijen. Voorzitter, ik maak hier alleen maar een opmerking en stel hierbij geen vragen. Een retentiebonus is naar onze mening niet de juiste prikkel om een bestuurder aan een onderneming te verbinden. De prikkel moet liggen in de functie, de daarbij behorende werkzaamheden en beloning hiervoor en de onderneming zelf als werkgever. We vinden het dan ook jammer dat voor dit beloningsvoorstel is gekozen en wij zullen dus ook tegenstemmen op dit punt. Dit heeft, zoals eerder ook al gezegd, niets te maken met het functioneren van de heer Van Boxmeer, maar meer met het feit dat een dergelijke bonus hiertoe ons inziens niet de juiste prikkel is. Daarnaast is de bonus onder item 3 ook meegenomen in deze afweging en het ontbreken van prestatiecriteria. Binnen de Nederlandse context, en daarmee doel ik zowel op de Nederlandse Corporate Governance Code als Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen, past een dergelijke beloning niet en wij willen ook waakzaam zijn voor de precedentwerking die hiervan uitgaat. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Duidelijk standpunt. Gaat uw gang.

De heer **Jorna**: Dank u, voorzitter. Wij zijn blij dat de heer Das de VEB-website raadpleegt en leest. Hij is daarbij wel selectief, moet ik u zeggen. Wij geven daar ook aan dat deze bonus eigenlijk voor Nederland ook een noviteit is. De laatste die een dergelijk bonus kreeg zoals daar staat, was Jean-Paul Fautron. Die kreeg hij naar aanleiding van zijn bijzondere prestatie bij de overname van ABN. Wij weten hoe dat afgelopen is, vandaar dat u ook in deze vergadering geluiden van voorzichtigheid heeft gehoord van: doe iets als het ook bewezen is. Maar dat terzijde. De heer Van Boxmeer krijgt een extraatje om hem aan het bedrijf te binden. Nu kunnen wij ons niet indenken dat de heer Van Boxmeer voor 1,5 miljoen euro te binden is en dat hij zou verkassen als hij het niet zou krijgen. Naar ons idee is het een maatregel die ook achterwege had kunnen blijven om, als dat het doel is, hem te behouden. Een schouderklopje zou misschien beter gewerkt hebben in dezen en was vele malen goedkoper. De VEB is ook over deze hele beweging, bankiers hebben de naam, zij zijn als een soort graaicultuur weggezet, maar ik moet zeggen dat Heineken het ook kan. Het is niet voor niets dat er gememoreerd is dat het hier bijna ieder jaar over beloningen gaat en die zijn allemaal één richting op, te hoog of te zwaar naar de mening van uw aandeelhouders en helaas hebben wij, zoals ook eerder gememoreerd, niet de macht van het getal en het stemrecht. 20% tegen moet u te denken geven of u wel juist bezig bent als Raad van Commissarissen. De VEB is hier buitengewoon kritisch over. We zijn van oordeel dat de Raad van Commissarissen het niet had moeten doen. Het gaat om 1,5 miljoen euro, niet gerelateerd aan een prestatie anders dan op je post blijven zitten. Dat is ongepast. In het

reguliere basissalaris, ook al verhoogd, zit een element van retentie en een extraatje om te blijven zitten, is niet gerechtvaardigd, ongepast en daarvan, daar zijn wij het ook mee eens, gaat een volledig verkeer signaal uit, zeker in de maatschappelijke context van heden ten dage. (*Applaus*)

De heer **Wientjes**: Ik heb een heel korte vraag. U heeft zojuist, mede door de heer Das, de heer De heer Van Boxmeer bewierookt. Ik denk dat het ook een heel capabele man is. Daar wil ik het niet over hebben. Ik heb alleen één directe vraag aan u als voorzitter. Zou u de heer Van Boxmeer niet eens willen vragen of hij niet blij is dat hij bij Heineken mag blijven werken?

De **voorzitter**: Antwoord is daarop zeker ja. Zijn er verder nog vragen? Dan geef ik graag nog even het woord aan de heer Das.

De heer **Das**: Dank u wel, meneer de voorzitter. Ik constateer dat er één vraag is gesteld, door de heer Spanjer. Die heb ik terstond beantwoord. De overige sprekers hebben verklaringen afgelegd die niet om een reactie van mijn zijde vragen na mijn inleidende woorden.

De **voorzitter**: Wilt u nog een vraag stellen of een opmerking maken? We moeten vooral daartoe de gelegenheid geven.

De heer **Vreeken**: Internationaal gezien is de honorering van de heer Van Boxmeer erg laag. Wat wel prettig is, dat heb ik al eens eerder voorgesteld ergens, dat je overal lijstjes en grafieken hebt met relevante andere bestuurders wereldwijd, bijvoorbeeld van SAB, van Carlsberg et cetera zodat wij als publiek kunnen zien wat die mensen verdienen. Heineken is geen Nederlandse brouwer meer, geen Europese, maar een wereldwijd product en dat vraag om een iets andere aanpak, ook communicatief gezien. In advertising gaat het al helemaal goed, maar als hier jaarlijks gezeur is over de honorering, dan is een iets communicatievere, verbindender, inzichtelijkere aanpak op zijn plaats. De honorering is niet in lijn met de balkenendenorm, maar internationaal gezien, zitten we weer voor een dubbeltje op de eerste rang.

De **voorzitter**: Dank u wel voor uw opmerking. Ik denk dat de Raad van Commissarissen en in het bijzonder de remuneratiecommissie uw laatste opmerking zeker ter harte zal wil nemen. Wij hebben alle begrip voor de Nederlandse context waar u als aandeelhouders overwegend uit komt, maar ik ben blij dat u het feit aanroert dat dit een totaal internationaal concern is en dat inderdaad de vergelijking met de andere bierbedrijven qua honorering zeer ten nadele uitvalt van de Raad van Bestuur. Ik zeg het zo neutraal mogelijk, maar daar zit een pr-aspect waar u terecht op wijst. Het tweede dat me toch heel even van het hart moet, is dat er in 2008 werd bevroren en dit is toevallig even aan de aandacht ontsnapt. Ik stel voor dat we dit punt in stemming brengen. We hebben de verklaringen gehoord. Die zijn zeker goed geregistreerd. We gaan dus nu over tot stemming.

De heer **Blokhuizen**: Ik zie bij punt 5a, en dat geldt ook voor punt 5b en 5c, dat de heer Das geen aandelen bezit in de vennootschap. Waarom niet? Wat is daar de reden voor?

De **voorzitter**: Bij punt 5a?

De heer **Blokhuizen**: De heer Das bezit geen aandelen in de vennootschap.

De **voorzitter**: Maar we zijn nu bij punt 4b.

De heer **Blokhuizen**: Sorry. Dan loop ik voorop. Dan kom ik er straks even op terug.

De **voorzitter**: Uiteraard. Komt u er even op terug. We zijn dus nu bij punt 4b. Daar gaan we nu over stemmen. Ik stel u voor dat u nog even goed kijkt naar uw stemkastje. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en de retentiebonus van de heer Van Boxmeer is thans het onderwerp van uw stemgedrag. De stemming is beëindigd. Het is aangenomen, net zoals het vorige punt over remuneratie, met 20% tegen.

### **SAMENSTELLING RAAD VAN COMMISSARISSEN**

Dan gaan wij over tot punt 5a, de herbenoeming van de heer Maarten Das als lid (en gedelegeerd lid van de Raad van Commissarissen). In overeenstemming met de statuten heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van Maarten Das als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van vandaag, wederom voor een maximale periode van vier jaar. Voorgesteld wordt om de heer Das ook te herbenoemen als gedelegeerd commissaris. Dat staat duidelijk beschreven in de statuten. In de toelichting op de agenda heeft u de informatie kunnen lezen en wij stellen voor om hem te herbenoemen gezien zijn brede juridische ervaring en zijn bijdragen aan de Raad van Commissarissen. De eerste vraag is reeds gesteld. Mag ik deze direct naar de heer Das verwijzen? Hij heeft geen aandelen. Waarom heb jij geen aandelen?

De heer **Das**: Ik beschouw deze vraag als een zaak die mijn privésituatie raakt en ik hoop dat u het goed vindt dat ik deze niet beantwoord.

De **voorzitter**: Misschien dat daar tijdens de borrel nog een klein gesprek tussen u beiden kan plaatsvinden.

De heer **Blokhuizen**: Het is zeker het recht van de heer Das om dat als een privézaak te beschouwen. Ik heb het ook niet privé bedoeld. Waarom bezitten mensen van de firma Heineken of de Holding geen aandelen in de vennootschap. Is er een bepaalde reden voor dat men in het algemeen, dus niet persoonlijk, geen aandelen heeft?

De **voorzitter**: Nee, daar is geen beleid over. Er is een beleid terzake van de Raad van Bestuur. Ik wil u wel zeggen, want ik neem dadelijk afscheid, dat toen ik bij Akzo Nobel kwam, het de regel was dat je geen aandelen in je eigen vennootschap hield. Totdat de bedrijven internationaler werden en je je gezicht niet kon laten zien als je geen aandelen in de vennootschap had. Dat werd namelijk verklaard als wantrouwen of een gebrek aan vertrouwen in je eigen kunnen en in je eigen bijdrage aan de onderneming. In dit gezelschap zitten mensen die een beetje meer van de oude stempel zijn, een beetje meer van de progressieve stempel zijn, zo gaan die dingen. Er is geen beleid voor de Raad van

Commissarissen dus het is een privé vraag waarvan u het antwoord kunt ontfutselen bij de borrel of niet.

De heer **Blokhuizen**: Uitstekend. Dank u zeer.

De **voorzitter**: Alstublieft. Geen verdere vragen? Dan gaan we het experiment aan om de heer Das te herbenoemen via de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in werking te brengen, het stelsysteem welteverstaan en uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. De kraan gaat dicht. De heer Das is royaal herbenoemd. Gefeliciteerd, Maarten.

Dan gaan we over tot de herbenoeming van de heer Christophe Navarre als lid van de Raad van Commissarissen. Ook een niet-bindende voordracht gedaan. Hetzelfde verhaal als bij de heer Das. Wij stellen voor de heer Navarre te herbenoemen gezien zijn brede ervaring in bier en gedistilleerd, dat laatste spreekt mijzelf ook bijzonder aan, zijn kennis op het gebied van marketing en financiële zaken en zijn bijdrage aan de discussie en besluit in de Raad van Commissarissen. Wie mag ik het woord verlenen? Niemand? Dan stel ik voor hem te herbenoemen voor de periode van vier jaar als commissaris van de vennootschap en verzoek ik de stemoperator het systeem in werking te stellen en uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Met royale stemmen aangenomen. Christophe, hartelijk geluk gewenst.

Dan gaan we over tot de benoeming van een nieuwe commissaris, de heer Henk Scheffers. Henk, ben je in de zaal? Daar is hij. Ik kan allemaal opnoemen wat je gedaan hebt. Kom even naar voren, dan kunnen de mensen je zien, wat voor vlees we in de kuip krijgen. Dat is hem dan. Misschien kun je je even omdraaien, dan weten ze de volgende keer hoe je eruitziet. (*Applaus*) Moet ik nog toelichten wat hij allemaal gedaan heeft of kunnen we tot stemming overgaan? Een indrukwekkende carrière, overwegend aan de financiële kant van de onderneming. Het is de bedoeling dat hij daar ook bij Heineken een belangrijke bijdrage aan gaat leveren. Ik meld u dat hij veel nevenfuncties heeft die ik niet allemaal ga opnoemen. Dat heeft u gezien. Maar om te voldoen aan de Wet bestuur en toezicht ten aanzien van het maximale aantal commissariaten en overige functies, ook wel het initiatief van de heer Irrgang genoemd, is de heer Scheffers per 30 maart van dit jaar afgetreden bij Aon Nederland. De heer Scheffers is onafhankelijk zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code. Ik moet u mededelen dat hij geen aandelen in de vennootschap bezit, voordat u daarnaar gaat vragen. Zijn er mensen die het woord willen over deze benoeming? U heeft hem reeds per applaus verwelkomd. Ik stel voor dat u dat ook via uw gedrag laat blijken. Ik vraag de stemoperator het systeem in werking te stellen en uw stem uit te brengen. Dat is het einde van de stemming. We houden de stemming erin. (*Applaus*) Hartelijk dank voor uw applaus.

Dames en heren, dan komen we aan het eind van deze vergadering. Hij heeft begrijpelijkerwijs wat langer geduurd dan we gewend zijn. We hadden ook een paar heikele punten op de agenda. Over ongeveer tien minuten zal hier de vergadering aanvangen van Heineken Holding. Ik verzoek u eerst de zaal te verlaten – de aandeelhouders van Heineken Holding worden daarna uitgenodigd om in deze zaal terug te keren – en uw stemkastjes en uw chipcards in te leveren.



Ik dank u voor uw aanwezigheid.

De heer **Wijers**: Nee. Dames en heren, zo gaat dat niet, voorzitter. Ik zou graag nog even kort het woord willen hebben. Gaat u nog heel even zitten, als u wilt. Dank u wel, dames en heren. De heer Van Lede laten we natuurlijk niet zomaar gaan. U weet dat eind 2011 is aangekondigd dat hij zou terugtreden als voorzitter en dat ik het voorrecht zou hebben om hem op te volgen. Ik denk dat het toch wel past om hem hier nu namens de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur en wellicht, en dat weet ik eigenlijk wel zeker, ook namens u ook hartelijk te bedanken voor de grote bijdrage die hij heeft geleverd aan de transformatie van deze onderneming. Hij is in 2002 toegetreden tot de Raad van Commissarissen. In 2004 is hij voorzitter geworden. En heeft, zoals vandaag ook werd gememoreerd toen het ging over de ontwikkeling van de onderneming, een buitengewoon belangrijke rol gespeeld in het toezicht in die transformatie van die onderneming. Niet alleen maar strategisch, maar natuurlijk ook in de verdere ontwikkeling van het toezicht, de governance in de organisatie, de rol van de commissies en zoals we vandaag ook weer hebben gezien, het op een eloquente manier voorzitten van de aandeelhoudersvergadering. Dames en heren, ik zou eigenlijk willen zeggen: laten we hem een heel luid applaus geven. (*Applaus*)

De **voorzitter**: Dank je wel, Hans. Ik geef, voor zover ik een hamer heb, maar die heb ik niet, die aan je over. Ik dank de Raad van Commissarissen, daar komen we vanavond nog even op terug, hartelijk voor hun collegialiteit, de Raad van Bestuur voor de spannende jaren die we hebben gehad. Ik heb ervan genoten. Ik wil u ook danken, aandeelhouders. U heeft van uw hart geen moordkuil gemaakt, ook vandaag niet. U bent ook een vrolijk gezelschap. Dat is prettig. Ik zal het missen. Ik ben ook afgetreden bij een nog belangrijkere onderneming, de Koninklijke Tichelaar te Makkum. Onder de golfers onder u zou ik zeggen: schaft u een helm aan want u zou me binnenkort op de golfbaan tegen kunnen komen. Dat is vrij gevaarlijk in mijn omgeving. De continuïteit van de onderneming gaat onder leiding van Hans Wijers gewoon verder. Commissarissen komen en gaan, maar onder leiding van mevrouw Stadlander blijven de aandeelhouders altijd bestaan. Hartelijk dank. (*Applaus*)

De heer **Wijers**: Dames en heren, mag ik van deze gelegenheid misbruik maken om hier te vermelden dat de secretaris van de vennootschap, Francis Tjaarda, die u nooit ziet, maar die altijd een buitengewoon belangrijke rol speelt in het voorbereiden van deze vergaderingen, zorgt dat ze op een goede manier verlopen, na een dienstverband van 36 jaar Heineken en 18 jaar als secretaris van de vennootschap uit die rol terugtreedt. Ik zou eigenlijk vinden dat als zij even opstaat en haar gezicht laat zien, ook zij even een applaus krijgt. (*Applaus*)

De **voorzitter**: Nu is het echt drinking time.

=====