



HEINEKEN N.V. ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS D.D. 24 april 2014

Opening

De **voorzitter**: Hierbij open ik om 14.00 uur de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken N.V. Ik heet u allen van harte welkom in de Beurs van Berlage. Graag heet ik ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. welkom, die als toehoorder aanwezig zijn. Het zal u niet ontgaan zijn dat de onderneming dit jaar 150 jaar bestaat: een bijzondere mijlpaal. Sinds de aankoop van de brouwerij De Hooiberg in 1864 door Gerard Adriaan Heineken, is de onderneming uitgegroeid tot een toonaangevende internationale brouwer met vestigingen in meer dan zeventig landen en met het Heinekenmerk als het leidende wereldwijde merk in het premium segment. Het cadeau dat u na afloop van deze vergadering ontvangt, zal in het teken staan van dit 150-jarig bestaan. Meer ga ik er niet over zeggen. We houden het een beetje spannend.

Er zijn enkele huishoudelijke mededelingen. Ik verzoek u vriendelijk alle mobiele telefoons uit of op stil te zetten. Er is gezorgd voor een simultaanvertaling Nederlands-Engels van deze vergadering. U kunt daarvoor gebruikmaken van de aanwezige hoofdtelefoons via kanaal 2. Vragen die in het Engels worden gesteld, zullen in het Nederlands worden beantwoord (en simultaan worden vertaald). Diegenen die slechthorend zijn, kunnen eveneens gebruikmaken van de hoofdtelefoons. Dit gaat via kanaal 1. De vergadering wordt, zoals vermeld op de website, live geaudiocast. Ik heet daarom alle luisteraars, waar ook in de wereld, van harte welkom.

De vergadering van Heineken Holding N.V. begint om 16.30 uur of zoveel later als deze vergadering eindigt.

Dan ga ik nu over tot een aantal vergaderformaliteiten.

Ik constateer dat de vergadering op 11 maart 2014 is bijeengeroepen door plaatsing van de oproeping op de Heinekenwebsite. Voor deze vergadering is 27 maart 2014 als registratiedatum vastgesteld. Dit houdt dus in dat voor deze vergadering stem- en vergadergerechtigden zijn de aandeelhouders die op de registratiedatum als aandeelhouder waren geregistreerd. De wijze van registratie is in de oproeping op de website opgenomen. In de oproeping is de agenda voor de vergadering opgenomen. Bij de oproeping is vermeld dat de agenda met toelichting, de jaarrekening, het jaarverslag en de gegevens als bedoeld in het u ook bekende artikel 392, lid 1 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek op de website zijn geplaatst en ter inzage zijn gelegd ten kantore van de vennootschap. Alle formaliteiten voor het bijeenroepen van deze vergadering, door de wet of statuten vereist, zijn in acht genomen. Er kunnen dus geldige besluiten worden genomen over alle aangekondigde onderwerpen. De aanwezige of vertegenwoordigde aandeelhouders hebben het ontvangstbewijs van de instelling waar hun aandelen in administratie zijn, overlegd. De vennootschap heeft de mogelijkheid aan aandeelhouders geboden om via internet een steminstructie te geven en van deze mogelijkheid is gebruikgemaakt.

Ik zal u het aantal aandeelhouders en het aantal stemmen meedelen, zodra de telling gereed is. Deze vergadering wordt bijgewoond door notaris Meppelink van Loyens & Loeff N.V. die zorgt voor toezicht op het stemmingsverloop. De vandaag genomen besluiten en de stemuitslagen worden binnen enkele dagen op de website van de vennootschap geplaatst. Het verslag van de vergadering kunnen aandeelhouders opvragen bij de vennootschap en het zal binnen drie maanden beschikbaar zijn en op de website worden geplaatst.

In verband met de bespreking van de jaarrekening 2013 door de Raad van Bestuur wordt de vergadering ook bijgewoond door de accountants van de vennootschap, de heren Van Leeuwen en Van Dijk van KPMG Accountants N.V. Voorts wordt de vergadering bijgewoond door vertegenwoordigers van de pers. Ook al deze aanwezigen heet ik van harte welkom.

Ik verzoek eenieder die tijdens de vergadering het woord wil voeren, gebruik te maken van een van de microfoons – er staan er zes in de zaal – en zijn of haar naam te noemen zodra ik het woord heb verleend. Iedere spreker die als vertegenwoordiger van een aandeelhouder het woord voert, verzoek ik bovendien mee te delen welke aandeelhouder hij of zij vertegenwoordigt.

Ik behoud mij als voorzitter het recht voor de spreektijd per spreker te beperken, als het verloop van de vergadering daartoe aanleiding geeft. U richt uw vragen tot mij en ik zal dan per geval aangeven wie de vraag beantwoordt.

Ten slotte deel ik u mee dat wij ook dit jaar weer gebruik zullen maken van stemkastjes. Aandeelhouders van Heineken N.V. hebben blanco stempassen (zonder stip) en kunnen uiteraard in deze vergadering stemmen. Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die als toevoorders bij de vergadering van Heineken N.V. aanwezig zijn, hebben een stempas met een gele stip. Deze kan uitsluitend in de vergadering van Heineken Holding N.V. worden gebruikt. De heel bijzondere aandeelhouders met twee gele stippen zijn aandeelhouders van zowel Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. en kunnen stemmen in de vergaderingen van Heineken N.V. en de Heineken Holding N.V. Dit waren even de inleidende opmerkingen.

1A VERSLAG OVER HET BOEKJAAR 2013

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over tot punt 1A van de agenda.

Alvorens het jaarverslag te bespreken, geef ik graag het woord aan de voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer Jean-François van Boxmeer.

De heer **Folkersma**: Ik heb al gevraagd of die ellendige lichten die in ons gezicht schijnen, gedimd zouden kunnen worden. Het zou gebeuren, maar we zitten nog steeds in die nare lichten te staren. Kunnen deze gedimd of weggedraaid worden? Dat was mijn vraag. Dank u.

De **voorzitter**: U komt prachtig uit, maar ik zal inderdaad vragen of die lichten wat gedimd kunnen worden.

De heer **Folkersma**: Graag. Dank u.

De **voorzitter**: Jean-François, je hebt het woord.

De heer **Van Boxmeer**: Dank u. Ik wil u graag zoals gebruikelijk door onze jaarresultaten van 2013 meenemen. Te beginnen met de financiële kerngegevens voor het afgelopen jaar. U ziet dat de resultaten zijn beïnvloed door een tragere economische groei in enkele van ons belangrijke markten en ongunstige ontwikkelingen in wet- en regelgeving in een aantal voor ons belangrijke markten. Echter, we hebben meer geïnvesteerd in ons merkenportfolio met nadruk op de premiummerken en in innovatie. Dit heeft bijgedragen aan een verhoogde omzet per hectoliter met 2,7% en ook een hoger marktaandeel in een aantal voor ons belangrijke markten. Volumeresultaten verbeterden in de tweede helft van het jaar in de regio's West-Europa en Afrika en ook in het Midden-Oosten. De omzet groeide in 2013 met 1,3%. De operationele winst (beia) groeide met 2,8%. De nettowinst daalde met 2% op autonome basis. De gerapporteerde nettowinst was lager, veel lager dan in 2012. Dit komt grotendeels door de herwaarderingsbaten in 2012 van 1,486 miljard euro, gerelateerd aan de acquisitie van APB,

dus de herwaarderingsbaten op de aandelen die we toen al in bezit hadden. De verwaterde winst per aandeel is € 2,75 per aandeel tegenover € 2,89 vorig jaar. Dat is € 0,14 verschil ten nadele en € 0,10 van het verschil is een gevolg van een negatief effect van de herziening van de IAS 19 en valuta-omrekeningsverschillen. De continue focus op de kasstroom leidde tot een vrije operationele kasstroom van 1,5 miljard euro. De onderneming stelt voor om, net als vorig jaar, een dividend van € 0,89 per aandeel vast te stellen.

Ik stel voor dat we nu naar een regionaal overzicht gaan. Heel kort eerst een bericht over Afrika en het Midden-Oosten. Het volume is in lijn met vorig jaar en reflecteert de vertraagde economische groei en een beetje de maatschappelijke onrust in sommige landen zoals in Egypte. Het is voor het eerst sinds negen à tien jaar dat we geen groei hebben gehad in Afrika. We zijn wel blijven vasthouden aan het investeren in onze merken en hebben ook extra capaciteit uitgebouwd in verschillende markten zoals in Nigeria, Ethiopië en de DRC. Hiermee zijn we goed gepositioneerd om direct te kunnen profiteren van een verbetering van de economische omstandigheden die zich zullen voordoen. In Noord- en Zuid-Amerika hadden we te kampen met een zwakkere biermarkt in Brazilië en een zwakkere economie, behoudende economische omstandigheden, in Mexico en de USA. Desondanks hebben we een solide groei van de operationele winst kunnen boeken, met name in Mexico, en een groei van het marktaandeel in de meest belangrijke markten van de regio. In Azië zit het resultaat maar voor een bijdrage van zes weken van APB. Vanaf het begin van dit jaar zal APB voortaan volledig zichtbaar zijn in de resultaten, dus men zal een jaar een-op-een kunnen vergelijken. De cijfers reflecteren vooral de resultaten van de exportmarkten waar we groei zagen: in Zuid-Korea en Taiwan. Het Tigermerk dat we geacquireerd hebben door APB groeide met 30% in volume in de hele regio, een fantastische prestatie.

Centraal- en Oost-Europa staan onder druk. Het volume werd negatief beïnvloed in de hele regio door economische omstandigheden. In Rusland hadden we een sterke volumedaling door verdere verhoging van de accijnzen op bier en andere beperkende wetgeving. We hebben lagere winst geboekt in de belangrijke markten Rusland, Polen en Roemenië.

In West-Europa, waar we ook onder druk hebben gestaan, is het jaarresultaat vooral negatief beïnvloed door de eerste helft van het jaar met 8% volumedaling als gevolg van de economische omstandigheden en door de stijging van de accijnzen in een aantal landen. In Frankrijk hebben de accijnzen een stijging gekend van 160% in één keer. In de tweede helft van het jaar verbeterden de resultaten met stabilisering van de volumes en een lichte omzetstijging leidend tot een stijging van marktaandelen in de meeste van de markten in West-Europa in de tweede helft van het jaar. Wij hebben gedurende het jaar gefocust op investeringen in premiummerkontwikkeling alsmede in een versnelde innovatieagenda. Denk onder meer aan Radler dat overal in West-Europa succesvol is geïntroduceerd.

Na het regionale overzicht wil ik even focussen op het Heinekenmerk. Zoals u weet, heeft Heineken een leiderschapspositie in het internationale premiumsegment. Deze grafiek toont weer aan dat met 20% van dat segment wereldwijd, we nog steeds met een grote afstand de leider zijn van de internationale premiumbieren en dat moeten we zo houden. Echter, het Heinekenvolume in het internationale premiumsegment daalde dit jaar met 1,8% - dat zijn we niet gewend - mede als gevolg van het effect van de voorraad opbouw in Frankrijk na de substantiële accijnsverhoging in januari 2013 en de lagere volumes van Heineken in Vietnam. We hebben solide resultaten behaald met het merk in Nigeria, Zuid-Afrika, Rusland, Chili, Mexico, Brazilië, China, Zuid-Korea, Oostenrijk en Duitsland. Ondanks de accijnsverhoging is Heineken het afgelopen jaar het leidende merk geworden op de Franse markt. We hebben ook de SUB geïntroduceerd in Frankrijk en Italië, in eerste instantie geconcentreerd op het Heinekenmerk. SUB is een opvolger van de beertender in een andere technologische en een andere designuitvoering en met een kleinere verpakkingsmaat. Het is een homedraft-installatie met 2,5 l capaciteit in plaats van 5 l capaciteit. We zullen leidend blijven als het gaat om verantwoord

alcoholgebruik. Dit wordt versterkt door onze nieuwste campagne die we hebben geïntroduceerd: 'Dance More, Drink Slow' waarvan meer aan het einde van mijn presentatie. Ik wil nu even onderbreken met een reclamefilm die The Odyssey heet en die we onlangs hebben uitgebracht als wereldwijde campagne. Ik kan er een hele uitleg over geven. Die staat hier, maar ik denk dat het beter is om ernaar te kijken. We hebben deze nu in 28 landen draaien. The Odyssey please.

Commercial

De heer **Van Boxmeer**: Ik kan u garanderen dat het ons wat tijd heeft gekost om al die kerels bij elkaar te krijgen. Op YouTube staat 'the making of'. Dan zult u begrijpen hoe het tot stand is gekomen. Dat is wel heel leuk.

Ik wil nu overgaan naar de innovaties. Die hebben het afgelopen jaar tot 1,1 miljard euro aan de omzet bijgedragen. Dat is bijna 6% van onze totale omzet. De snelheid waarmee we onze innovaties op de markt brengen, is uiteraard verhoogd. Radler is in 2013 in negentien nieuwe markten gelanceerd. Radler is een variant van onze bestaande merken bier met citroensap, een soort light bier verrijkt met citroensap. Heel lekker, heel verfrissend in de zomer. Ik maak nu even reclame. We doen een Radlervariant voor al onze belangrijke merken zoals Amstel hier in Nederland of Cruzcampo in Spanje of Sagres in Portugal of Primus in Afrika. Dat zijn lijnextensies die niet alleen extra verkopen met zich meebrengen, maar ook extra bijdragen. Ze zijn nu verkrijgbaar in 31 landen als ik het goed heb. We hebben ook voortgang gemaakt met onze Cideragenda. We hebben Strongbow geïntroduceerd in Mexico. In het Verenigd Koninkrijk hebben we met succes een reeks smaakvarianten van onze merken Strongbow en Bulmers geïntroduceerd en daardoor ook ons marktaandeel in de UK vergroot. Desperados realiseerde een groei van 2%. We hebben dit in vier nieuwe markten geïntroduceerd. Het is nu verkrijgbaar in 60 landen in de wereld. Deze en andere innovaties verhoogden onze innovatie ratio naar 5,9% en onze langetermijnambitie is om op ongeveer 6% te willen blijven. Een volgende speerpunt van ons beleid is een vergrote toegang tot opkomende markten. Door het acquisitiebeleid van de afgelopen 20 jaar is de koers ingezet op investeringen in markten waar intrinsiek een grotere groei is dan wij kennen in West-Europa. Een groei gebaseerd op economische groei, op jonge bevolkingsaanwas en een hoog tempo van urbanisatie. Dit creëert de sweet spot voor biermarkten. Aan het eind van 2013 kwam ongeveer 60% van ons volume en bijna 57% van onze winst uit deze groeiemarkten. Ondanks dat we een vertraagde groei van de top-line zien in sommige opkomende markten zoals Nigeria, Mexico en Brazilië hebben we winstgroei kunnen realiseren, zoals we zien in de sterke winstgroei in APB en in Mexico. Onze verdergaande investeringen in capaciteit en marketing en de verwachting van betere vooruitzichten geven ons het vertrouwen dat we in de toekomst verdere groei kunnen realiseren in al onze opkomende markten en in het bijzonder in Afrika, een deel van Azië Pacific en in Centraal- en Zuid-Amerika. Natuurlijk is zoals altijd kostenefficiëntie een belangrijk onderdeel van onze operating agenda. Deze is versneld geweest in 2013. We hebben 300 miljoen euro aan kostenbesparingen gerealiseerd waarmee in totaal in de eerste twee jaar van ons driejarige programma een kleine 500 miljoen euro aan besparingen is gerealiseerd op jaarbasis. Door continu sterk kostenmanagement bevinden we ons in een goede positie voor het halen van onze doelstelling van 625 miljoen euro binnen de drie jaar, dus aan het einde van dit jaar. 67% van de besparingen kwam uit de supply chain dankzij productiviteitsverbeteringen en vermindering van de logistieke kosten. De Global Businesses Organisatie draagt voor een belangrijk deel bij aan kostenbesparingen. De centrale inkoopactiviteiten van Heineken Global Procurement hebben belangrijke kostenbesparingen opgeleverd aan het totaal. Inmiddels hebben 14 van de 24 werkmaatschappijen in Europa zich aangesloten bij het financiële transactieproces in Krakau in Polen.

Dan wil ik eindigen met de vooruitgang op het gebied van duurzaam ondernemen. We hebben net deze week ons duurzaamheidsverslag uitgebracht. Ik ga niet in alle detail door de realisaties, maar we

hebben op alle punten waar we ambities hebben neergelegd, wederom in 2013 vooruitgang geboekt. Zowel in waterconservatie en watergebruik als in energie en CO₂ footprint, sourcing sustainability, zoals dat heet, met een heel belangrijke Afrikaanse agenda om daar te komen tot 60% van onze sourcing die lokaal wordt geproduceerd. Last but not least, de Advocating Responsible Consumption. Ik alludeerde aan de reclamefilm die we voor Heineken hebben gemaakt op dat thema. Deze heet Dance More, Drink Slow. We hebben een nieuwe wereldwijde campagne gelanceerd, gericht op verantwoord alcoholgebruik onder jongvolwassenen. Deze is tot stand gekomen in samenwerking met onze wereldberoemde dj Armin van Buuren, u wel bekend. Ik zie de heer Vuursteen knikken, iedere zaterdag naar de disco. De campagne geeft een duidelijke boodschap af met een focus op gematigd drinken als wenselijk gedrag. De campagne is dit jaar gelanceerd in 16 van onze top-20 markten. Deze markten vertegenwoordigen 57%, bijna 60% van het Heinekenvolume. De muziekvideo is al 26 miljoen keer op YouTube en andere social media bekeken. Deze campagne volgt de vorige op, The Sunrise. Wij geloven dat als je een bijdrage kunt leveren aan verantwoord alcoholgebruik, dit kans van slagen heeft als je de boodschap op een geloofwaardige manier overbrengt: dat het eigenlijk niet cool is om belabberd te zijn als ik het in jip-en-janneketaal uitdruk. Ik denk dat dat is wat een dergelijke film probeert te doen. Als je betuttelend overkomt, bereik je natuurlijk helemaal niets. Het moet geloofwaardig zijn. Het is een ontdekkingsweg die onze marketeers een paar jaar geleden zijn opgegaan. Als wij als Heineken deze boodschap kunnen overbrengen, dan hebben ons steentje bijgedragen. Ik vraag nu om deze film even af te spelen.

Commercial

De heer **Van Boxmeer**: Alvorens ik naar de Q1 trading update ga, kan ik u vertellen dat dit natuurlijk in onze company ook tot hevige debatten heeft geleid omdat dit is gebaseerd op een echt experiment. Dit hebben we echt met Armin van Buuren gedaan. Hij stond er helemaal achter. Het werkt zoals u hier in de film ziet, waardoor de vraag rijst: dan verkopen wij toch minder bier? Dat heb ik ook heel duidelijk aan alle general managers laten weten. Ik heb drie sessies gehad met al onze managers wereldwijd. Als we de keuze moeten maken door minder verkopen een verantwoordelijk alcoholverbruik te promoten, dan gaan we deze route op. Dat is natuurlijk iets dat contra-intuïtief is voor een brouwer die bier verkoopt. Dat moeten we accepteren. Dit is een soort messaging die goed wordt begrepen bij de doelgroep die we trachten te bereiken. Dit is uiteraard niet helemaal de doelgroep die wij vandaag vertegenwoordigen. Dat realiseer ik me ook. Ik reken mij daar zelf ook toe hoor, dus begrijp mij niet verkeerd.

Ik wil nu even zonder transitie overgaan, zoals gebruikelijk, naar de update van het eerste kwartaal van 2014. Wij hebben vanmorgen de resultaten gepubliceerd. Hoewel dit een klein kwartaal is, is de positieve start van het jaar bemoedigend. De eerste marktverbeteringen zijn zichtbaar, zowel wat betreft de volumes als voor de omzet. Dit wordt tot nu toe grotendeels gedreven door de regio's Americas en Africa en de Middle East. Ook zijn er wat signalen van een stabiliserende situatie in West-Europa. Dat is goed nieuws. In Asia Pacific was de groei min of meer vlak, dus geen groei, beïnvloed door een zwakkere economie hoofdzakelijk in Vietnam. We blijven echter vertrouwen houden in de langetermijnvooruitzichten in deze regio. Tot zover een heel korte update van onze resultaten van het eerste kwartaal.

Ik eindig met de outlook voor het gehele jaar 2014. Zoals gezegd, is de positieve start van het jaar bemoedigend en als resultaat daarvan bevestigen wij onze vooruitzichten voor 2014 zoals in februari gecommuniceerd bij de publicatie van onze jaarresultaten over 2013. Deze vooruitzichten worden ondersteund door onze prioriteiten voor 2014. Deze zijn en blijven hogere marketinginvesteringen ten behoeve van het versterken van onze marktposities, doorgaan met investeren in innovaties ter ondersteuning van de groei in de verschillende segmenten, een focus op kapitaalinvesteringen in onze

groeimarkten, een gedisciplineerd kostenmanagement ten behoeve van verdere efficiencyverbeteringen en besparingen en het houden van focus op de ontwikkeling van onze kasstroom. Dit sluit mijn presentatie over 2013, het eerste kwartaal 2014 en de outlook. Ik wil eindigen met nog één commercial. Dat is een extraatje. Normaal doen we er twee. Deze keer een derde gratis voor de prijs van twee. Het is een nieuwe en deze is nog niet op de buis. Het is deze keer een Nederlandse commercial. Aan het begin van dit jaar hebben we iemand gepromoveerd, hoog in de organisatie van Heineken. Wij hebben een COO aangesteld. Dit staat niet voor Chief Operating Officer, maar voor Chief Orange Officer. Deze jongen heet Marco van Houwelingen. Zijn remuneratie staat niet in ons jaarverslag. Zijn taak is om het oranjegevoel in binnen- en buitenland te verspreiden. Zijn vuurdoop had hij in het Holland Heineken Huis in Sotsji. Deze heeft hij echt heel goed doorstaan. Met het oog op het WK voetbal in Brazilië heeft onze Chief Orange Officer een centrale rol gekregen in de nieuwe Heinekencommercial waarin het wereldberoemde Samba Carnaval in Rio de Janeiro wordt overgenomen door de oranjekoorts. Daar gaat 'ie! Met dank voor uw aandacht.

Commercial

De **voorzitter**: Dank je wel François. We moeten ons nog een beetje inhouden want we gaan nu toch de verdere agenda bespreken. Voordat we met de bespreking van het verslag over het boekjaar 2013 gaan aanvangen, wil ik u even op de hoogte stellen van het feit dat de notaris mij net heeft meegedeeld dat blijkens de presentielijst 90 aandeelhouders aanwezig zijn, 129 aandeelhouders vertegenwoordigd zijn, dat via internet hebben gestemd – middels 7 intermediairs – 178 aandeelhouders en dat derhalve in totaal 397 aandeelhouders van tezamen 496.221.828 aandelen rechthebbende op het uitbrengen van even zoveel stemmen en dat voorts ter vergadering aanwezig zijn 70 aandeelhouders van Heineken Holding N.V., die deze vergadering als toehoorder bijwonen. Zoals ik al zei, komen we nu toe aan de bespreking van het verslag over het boekjaar 2013. U kunt dit verslag vinden op de pagina's 3 tot en met 54 in het jaarverslag. Ik wijs u erop dat de uitvoering van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur (deel II van het remuneratierapport op pagina's 51 tot en met 54) bij agendapunt 1B aan de orde komt en de jaarrekening (pagina's 55 en verder) bij agendapunt 1C aan de orde komt. Deze onderneming bestaat 150 jaar en heeft een aantal tradities. Ik weet dat er één goede traditie is en dat is dat mevrouw Stadlander graag als eerste het woord zou willen hebben. Ik wil niet van die goede traditie afwijken als ze dat inderdaad wil. Mevrouw Stadlander, u heeft het woord.

Mevrouw Stadlander: Mijn naam is Ursula Beatrice Stadlander. Ik ben uiteraard zelf aandeelhouder, maar vertegenwoordig in deze vergadering ook de belangen van de aangeslotenen van de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Ik zit in deze stichting als vicevoorzitter. Bovendien ben ik belangenbehartiger van de Amerikaanse aandeelhouders in Arizona. Het is wederom april en heden uw aandeelhoudersvergadering. Helaas, zowel bij u allen achter de bestuurstafel als ook bij ons aandeelhouders, zijn wij niet vreugdevol over de behaalde resultaten in 2013. Veel bezorgdheid is merkbaar. Toch heb ik de indruk, en met mij zeker andere aandeelhouders, niet echt ontevreden te zijn over de resultaten. Om die reden feliciteer ik u met het jaarverslag 2013 en dank alle aan Heineken verbonden dames en heren hartelijk voor hun persoonlijke inzet bij de werkzaamheden in het moeilijke jaar 2013. Komend tot mijn vragen het volgende. Is de wisseling van accountant in verband met de nieuwe Nederlandse wet – voordien was het KPMG – verbonden met veel extra werk voor de CFO, de heer Hooft Graafland en zijn team? In India is Heineken de grootste aandeelhouder geworden bij United Breweries. Misschien worden in de toekomst de belangen nog verder uitgebreid. In India lijkt een vrije opvatting over het gebruik van alcohol te hebben plaatsgevonden. Helaas is de accijnswetgeving erg in het voordeel van whisky waardoor in India whisky veel goedkoper is dan bier. Verwacht u in de komende tijd dat deze wetgeving ten gunste van het bier zal veranderen? Door Heineken wordt fors geïnvesteerd in Nigeria, een van de belangrijkste afzetmarkten. Zijn er voor u nooit grote problemen met de overheid in dit land? Andere landen hebben daar erg mee te kampen. In januari van dit jaar

werd in de pers vermeld dat Heineken een bod heeft gedaan om nog eens 5% van het Indiase United Breweries te kopen. Heineken bezit nu bijna 39% van United Breweries. Behoort een verdere uitbreiding tot de mogelijkheden? Met de terugkoop van Oriental Breweries met merken als Cass en Golden Lager is AB Inbev marktleider in Zuid-Korea. Hoe is de tegenwoordige situatie voor Heineken nu in het komende jaar in Zuid-Korea? Iets leuks, mijnheer de voorzitter: Marie Cecile Schouwenaar verzoon voor Heineken een plan om mensen ook na hun zestigste levensjaar als bierdrinker te verleiden. In de reclame wordt deze groep overwegend genegeerd. Helaas drinkt deze leeftijdsgroep vaker een glas wijn in plaats van bier.

De **voorzitter**: Mag ik u even onderbreken? Was de vraag of Heineken probeert mensen die ouder zijn dan zestig jaar toch ook te blijven verleiden om bier te drinken?

Mevrouw Stadlander: Ja. Dat was mijn vraag. Helaas drinkt deze leeftijdsgroep vaker een glas wijn in plaats van bier. Maar indien u zorgt dat deze groep zich herkent in de reclame – ik denk aan supervitale, actieve, stralende mensen – dan moet een dergelijk bier succesvol kunnen zijn. U moet ze natuurlijk nog een beetje stralend maken. In de pers werd in maart vermeld hoe afhankelijk u en Carlsberg zijn van de zogenaamde graanschuur in de Oekraïne. Kunt u mij ten opzichte van deze afhankelijkheid een nadere toelichting geven? Zit er een waarheidsgehalte in dat u honderd Britse pubs wenst te verkopen en dat indien deze verkoop slaagt er nog meer pubs voor deze moeilijke groep in Engeland deze weg zouden bewandelen? Tijdens mijn verblijf dit voorjaar in Arizona, USA, was het opmerkelijk hoe snel Amerikanen wederom na enkele moeilijke jaren nu zo bijzonder positief leven en bereid zijn hun dollars uit te geven, zij het in contant of als creditcard. Verder hoorde ik dat Amerikanen opnieuw zeer veel interesse tonen om Europese aandelen in de drankindustrie op te pakken. Heineken is daarbij een vertrouwde naam. Zijn bij u dezelfde geluiden binnengekomen over Amerika? Dan kom ik tot mijn laatste onderwerp. Met verwijzing naar de Olympische Spelen in Rusland en het WK Voetbal in Brazilië bent u op zoek gegaan naar de Chief Orange Officer, een zogenaamde beroeps. Het mocht een man of een vrouw zijn die het oranjegevoel moet aanwakkeren en verspreiden. Deze persoon krijgt een oranje auto en een strak oranje maatpak. Deze job is verbonden met een uitstekend salaris en is per 1 februari vergeven aan de 26-jarige Marco van Houwelingen met de functieomschrijving Chief Orange Officer. In deze oranje outfit heeft Van Houwelingen nu reeds in begeleiding van sambadanseressen de hoofdkantoren van Nederlandse supermarkten bezocht met buitengewoon groot succes. Door Heineken komen verder 0,5 miljoen, ik herhaal 500.000 oranje shirts in omloop. Mijn vraag is: aan welke eisen voldeed Marco van Houwelingen om deze uitzonderlijke, interessante functie te mogen bemachtigen? Er zijn toch zeker duizenden sollicitaties bij u binnengekomen. Ik zou het een goede stunt vinden als de Chief Orange Officer aan het einde van deze vergadering hier met een oranje auto en een oranje maatpak zijn opwachting zou kunnen maken. Maar niet alles is kennelijk maakbaar. Ik dank u zeer voor uw aandacht. De afsluiting is uiteraard vanzelfsprekend 150 jaar Heineken, een prachtige gebeurtenis. Tegelijkertijd een vertrouwd gevoel voor de aandeelhouders die vol vertrouwen dit aandeel generaties koesteren. Van harte gefeliciteerd met dit prachtige jubileum. Geachte dames en heren in deze zaal. Bent u bereid met mij een applaus te geven als dank voor de vergangenheit en met hoop voor de toekomst van Heineken?

Applaus

Mevrouw **Stadlander**: Nogmaals dank ik u hartelijk voor uw aandacht. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel voor uw vragen en het organiseren van dit applaus voor de onderneming in de 150-jarige historie en de toekomst. Grote dank daarvoor. Ik stel voor dat we de vragen over de wisseling van de accountant behandelen onder punt 4 als u dat goed vindt en dat ik voor de andere vragen nu het woord aan de Raad van Bestuur geef.

De heer **Van Boxmeer**: Dank. Ik denk dat ik de heer Hooft Graafland het woord geef over de accountantswisseling.

De heer **Hooft Graafland**: De accountantswisseling staat apart op de agenda, maar inderdaad, dat kost ons werk. We moeten inwerken, je moet wennen aan een nieuwe accountant. De selectie, maar daar zullen we het onder agendapunt 4 onder hebben, heeft natuurlijk al veel tijd gekost. Gelukkig hoeven we dat niet ieder jaar te doen.

De heer **Van Boxmeer**: Ik ga proberen al uw vragen zo kort en bondig en volledig mogelijk te beantwoorden. Over India heeft u helemaal een punt. Dezelfde accijns wordt geheven op een liter bier als op een liter whisky. Bier wordt dus inderdaad zwaar benadeeld. Dat is vandaag een belemmering. Desondanks is de biermarkt in de afgelopen vijf à tien jaar rond de 10% gestegen. Het afgelopen jaar iets minder, maar wij hebben er alle vertrouwen in dat er een keer een dag komt waarop een gezondheidszorgminister daar iets aan gaat doen en zoals in alle landen in de wereld een proportionele taxatie naar het alcoholpercentage gaat invoeren. Als dat gaat gebeuren, denk ik dat we zullen meemaken dat er een heel grote shift van consumptie zal optreden – in India is dat whisky – naar bier, zoals we dat hebben gezien in Rusland van wodka naar bier vijftien tot twintig jaar geleden toen de heer Jeltsin de wetten in Rusland veranderde. Het is vandaag een belemmering, maar het is voor morgen een mogelijkheid voor onze toekomst. United Breweries heeft 50% van de Indiase biermarkt en dat is een heel goede positie. Wij denken dat het ook een heel goed uitgangspunt is naar de toekomst toe. Uw tweede vraag over India ging over ons aandeelhouderschap. Wij opereren binnen het kader van een shareholder agreement met Dr. Mallya, die afkomstig is uit de founding family van zowel United Breweries als van United Spirits in India. Het is een goedlopend partnership. Aandelen die te koop zouden komen te staan – en dat heeft u goed opgemerkt – nemen we natuurlijk graag over, maar we kijken ernaar uit om in het kader van het goede partnership met de heer Mallya door te gaan naar de toekomst. Het is een bevredigend partnership. Het is een goed geleid bedrijf. Wij hechten er ook belang aan dat het een beursgenoteerde vennootschap blijft in India en dat er ook een bredere participatie is van het kapitaal. Wij hebben geen actieve plannen om ons aandeelhouderschap uit te breiden, maar wat naar ons toekomt, komt naar ons toe. Er wordt echter niet naar gestreefd. Dit om het antwoord op uw vraag zo concreet mogelijk te maken. Over naar Nigeria. U vroeg of wij problemen hebben met de overheid. Een heel kort en krachtig antwoord: nee. We zijn in Nigeria helder, transparant, duidelijk. We leven volgens onze code, maar we zijn ook groot. We zijn een heel grote beursgenoteerde vennootschap in Nigeria, Nigerian Breweries, heel gerespecteerd, met ook heel veel Nigeriaans geïnvesteerd kapitaal. Een onderneming waar de Nigerianen heel trots op zijn. Ik denk dat als wij duidelijk maken hoe wij zaken doen, wij daar ook naar kunnen leven. Zeer zeker heeft Nigeria af en toe te kampen met een imago dat er moeilijk zaken te doen is. Ik kan u verzekeren dat een groot deel van Nigeria ook verandert. Ik denk dat de problemen die rond de olie-industrie die wij in de krant lezen niet tekenend zijn voor alles wat er in Nigeria gebeurt. Voor onze business kan ik zeggen dat het vooralsnog heel goed gaat en wij ook vaak positieve medewerking krijgen van de autoriteiten omdat wij heel veel doen. Niet alleen om onze eigen business te ontwikkelen, maar we ontwikkelen ook een hele value chain in het land, beginnende met de landbouw. We hebben 30.000 landbouwers die ook lokale granen voor ons verbouwen. Die hele keten werkt goed. Nigeria is een groeimarkt. Het is vandaag het tweede grootste bedrijf in de wereld van Heineken. Uw volgende vraag ging over Zuid-Korea. Wij hebben niet de gewoonte om uit te weiden over wat we wel of niet zouden willen kopen. In Zuid-Korea werken wij met een importmaatschappij, deze heet Heineken Korea. Deze kent al tien jaar onafgebroken groei, voornamelijk met het Heinekenmerk. Dat gaat heel goed. Wij bedienen in Zuid-Korea het premiumsegment. Het is een heel goede business. Het bier komt uit Nederland. Dat heeft ook te maken met de logistieke routes. De containers komen vol elektronica uit landen zoals Taiwan of Korea en gaan dan weer leeg of met Heinekenbier terug naar Korea of Taiwan. Dat is een heel succesvol business model voor ons. Heineken is echt aan het groeien in Korea en dat doet ons

genoegen. U had nog een vraag over de Oekraïne. Wij hebben een heel kleine business in de Oekraïne. Wij exporteren Heinekenbier vanuit Rusland naar de Oekraïne. Dit is zo goed als stopgezet op dit moment, maar dat is voor ons een business achter de komma. Dat heeft geen invloed op het reilen en zeilen van Heineken. We zijn wel groot in Rusland. Wat we meemaken in Rusland stemt tot zorgen, maar vooralsnog niet tot heel grote zorgen. Een heel groot deel van de supply chain die benodigd is om onze bieren af te zetten in Rusland is ook Russisch. Het draait vrij autonoom in Rusland, maar de Russische markt staat onder druk, wederom niet zozeer door het conflict met de Oekraïne, maar met name door de accijnsverhogingen die wederom begin dit jaar zijn ingevoerd en druk uitoefenen op de totale markt, niet alleen op ons maar op de gehele biermarkt. U had nog een vraag over het United Kingdom. U heeft opgemerkt dat wij voornemens zijn om een aantal pubs te verkopen. Dat is een gelimiteerde operatie om een aantal pubs te desinvesteren waar wij geen toekomst meer in zien. Wij hebben een portfolio van pubs en deze moet af en toe ververst worden. We moeten kijken naar pubs die kunnen groeien en die goed bier kunnen verkopen. Er is geen signaal dat wij gaan desinvesteren. Integendeel. Er is een signaal dat we onze portfolio willen versterken. Ik zal ook niet uitsluiten dat we nog verder in pubs zullen investeren in de toekomst. Maar zoals altijd, the opportunity creates the strategy. Dan had u nog een vraag over hoe we de 60+'ers aan het bier kunnen houden. Wij hebben in onze portfolio een aantal speciaal bieren, zoals ons Belgisch bier Affligem. Dat kent een over-indexatie bij wat meer mature bierdrinkers waar ik zelf toe behoor. Uit research blijkt dat wanneer iemand de vijftig is gepasseerd hij dan toch minder alcoholhoudende dranken zal nuttigen. Dat is gewoon zo. Ik denk dat aangetoond is dat de lever wat trager gaat werken en dat iedereen heel natuurlijk zijn consumptie aanpast. Ook is het zo dat bier meer een consumptie voor de jongere doelgroep is. Wijn is meer voor de oudere doelgroep. Wij willen dan met die speciaal bieren ingaan en een alternatief bieden met minder alcohol en meer smaak. Daar zetten wij op in in markten hier in West-Europa die te kampen hebben met een grote vergrijzing van de bevolking, nogmaals waartoe ik ook behoor. U had een vraag over de selectiecriteria van de COO. Ik moet even spieken. Hij moet lelijk zijn. Nee. Hij moet jong en dynamisch zijn, geen negen-tot-vijfmentaliteit hebben. Die jongen moet echt hard werken. Daarom willen we ook zijn salaris niet publiceren. Hij moet echt heel hard werken. Hij moet laten zien dat hij in teamverband kan werken, maar dat hij ook zelfstandig is. Kortom, the Chief Orange Officer is de voorloper van de CEO van Heineken. Dat zijn de selectiecriteria. Ik laat het aan René over om in te gaan op de US investment base.

De heer **Hooft Graafland**: U heeft gelijk. Amerikanen kijken veel naar Europa, ook voor hun investeringen en dan zoeken ze natuurlijk bekende namen, namen die hen vertrouwd zijn. Daar profiteren we ontzettend van de enorm goede naam die het Heinekenmerk in Amerika heeft. Als u kijkt naar de free float van Heineken N.V., dan is meer dan 40% daarvan al in handen van Amerikaanse beleggers. Ons aandeel is alleen hier in Amsterdam op de Amsterdamse beurs genoteerd, maar we hebben in Amerika ADR's, American Depositary Receipts, om het verder mogelijk te maken voor Amerikaanse investeerders die niet buiten Amerika kunnen investeren toch te participeren in de groei van Heineken. We hebben de verhandelbaarheid van die ADR's verder vergroot. Dat zou dus moeten leiden tot een verdere interesse van de Amerikaanse aandeelhouders in ons bedrijf. Maar zoals ik zeg, al meer dan 40% komt uit Amerika.

De **voorzitter**: Dank voor de beantwoording van deze vragen. Wie wil verder het woord voeren over het verslag? Ik zie daar midden van de zaal een meneer die zijn hand opsteekt.

De heer **Jorna**: Dank u, voorzitter. Mijn naam is André Jorna namens de Vereniging van Effectenbezitters. De heer Van Boxmeer zei het net al: hoe krijg je zestigjarigen en ouderen aan het bier? Als tip wil ik hem meegeven: probeer het anticholesterolgehalte te verhogen. U ziet dat Unilever ook sterk is in iets toevoegen aan bier waardoor het gezonder wordt. Als u daartoe in staat bent, krijgt u alle 60+'ers mee want men heeft ons verlost tot wijn omdat wijn goed was voor je bloedvaten.

Probeer zoiets te vinden in bier. Dat zou voor mij echt welkom zijn. Om even terug te komen op de nieuwe commercial die u heeft getoond. Bergkamp, ik had ook niet anders verwacht dan dat u een Ajaxiet ten tonele zou voeren en geen Feyenoorder, maar u laat wel een kans voor open doel liggen. Wees gerust, het gaat nog niet over het remuneratiebeleid, maar in de kortetermijnbonus is de integratie van APB eigenlijk als prestatie criterium meegegeven. Is die integratie afgerond, is deze geslaagd en heeft u de 25 miljoen euro besparing – ik weet niet of deze eenmalig of op jaarbasis was – gerealiseerd? Misschien ook iets voor bij de jaarrekening, maar u wilt de schuldratio terugbrengen naar 2,5. Daar heeft u een goede kasstroom voor nodig en daarvoor heeft u een goed gebruik van het werkkapitaal nodig. Maar zijn er nog extra instrumenten die u hiervoor gaat inzetten? Vorig jaar verkocht u in Denemarken een deel van Hartwall, of het gehele Hartwall. Zijn er nog meer onderdelen die u overweegt om in de etalage te zetten? De kostenbesparing zal ook bijdragen aan die verlaging van de schuldratio. Als dit klaar is, komt er dan eigenlijk een TCM3? Blijft u doorgaan – ik kan het antwoord bijna zelf invullen – met kostenbesparing? Waar ziet u dan nog de grootste mogelijkheden want een kenmerk van vet op de botten is dat het ook een keer ophoudt? Heeft u nog veel ruimte? De investering van L'Arche Green van 100 miljoen euro is in 2013 via de familie De Carvalho weer aangekondigd. Dat is ook al een keer eerder gedaan. Gelet op de getrapte zeggenschapsstructuur mag je dit met 4 vermenigvuldigen. Alleen door die investeringen heeft u al een miljard euro aan ruimte. Tel daarbij op dat de schuldratio omlaag gaat naar 2,5. Dan krijgt u een grotere leencapaciteit. Bent u zich aan het opmaken voor een significante acquisitie? U hoeft niet te vertellen waar, maar gaat u zich hiervoor opmaken en kan uw organisatie na APB weer een significante acquisitie verteren? U heeft niet alleen disputen met Horeca Nederland, maar nu ook met de Griekse en Mexicaanse autoriteiten over het exclusieve recht van verkoop van bier in horeca of distributiekanaalen. In Mexico is er een uitspraak. Is er in Griekenland al een uitspraak? Gaat het u in Mexico behoorlijk wat omzet schelen? U heeft het contract met Molson Coors eigenlijk beëindigd. Dat kostte u 15 miljoen euro. Dit contract ging eigenlijk over het in licentie brouwen van Forster en Kronenbourg. Dit gaat u in Engeland in eigen fabrieken doen. U wist dat niet? Dan was u misschien iets ontschoten van uw bedrijf. Dat kan natuurlijk. Dan help ik u daar graag bij. In hoeveel tijd wordt de 15 miljoen euro terugverdiend als u het via uw eigen fabrieken gaat doen? Heeft u daar in uw eigen fabrieken uitbreidingen of investeringen voor nodig of kan dat in de overcapaciteit? Tot slot, u en de hele wereld geven altijd op over de kenmerken van het Heinekenbier. Hoe beschermt u nu uw receptuur? Onze Aziatische partners kunnen alles namaken en als ze het recept weten, dan krijgen we misschien onder een andere naam Heinekenbier. Daar ben ik nog wel benieuwd naar. Dat was het voor de eerste termijn.

De **voorzitter**: Dank u wel. Jean-François.

De heer **Van Boxmeer**: Ik wilde toch even één ding rechtzetten. U denkt dat wijn beter is voor de bloedvaten. Wat goed is voor de bloedvaten is gewoon alcohol. Dat zit ook in bier, maar dan met mate. Dus of u nu bier kiest of wijn, dat is uw eigen smaak of keuze, maar beide zijn goed. Ik wil het idee bij u wegnemen dat alleen wijn goed zou zijn. Ik hoop dat ik daarmee een positieve bijdrage heb geleverd.

De **voorzitter**: We gaan hier geen medisch debat aan over de medische voordelen van alcohol op de bloedvaten.

De heer **Folkersma**: Ik wilde nog even zeggen dat het ook cholesterolverlagend is. Dat wilde ik nog even zeggen.

De **voorzitter**: Oké. Dat punt is gemaakt. U wordt trouwens nog prachtig uitgelicht.

De heer **Van Boxmeer**: De APB-integratie is voorspoedig verlopen. Ons kostenbesparingsprogramma om 25 miljoen euro door te voeren, is over twee jaar uitgesmeerd. 25 miljoen euro op APB is niet zo heel veel. De essentie van APB is de groei van de markt in veertien landen waarin wij opereren.

Daarnaast zagen wij ten eerste meer potentieel in het Tigermerk op een andere manier te runnen dan onze partner. Ten tweede hebben wij ons vrijgekocht om sneller te ondernemen in andere delen van Azië die onder het exclusieve contract met Fraser en Neave vielen. Dat betekent dat wij meteen na de acquisitie hebben besloten om een green-fieldoperatie in Myanmar op te zetten die naar alle waarschijnlijkheid in oktober of november van dit jaar geopend zal worden. Het Tigermerk is 30% gestegen. De integratie is voorspoedig verlopen, maar dat was ook niet heel moeilijk omdat wij in het kader van de joint venture daar toch al heel veel mensen hadden rondlopen en het was voor ons geen vreemde operatie. Ik wil het woord aan René geven over kostenbesparingen en cash flow net debt position.

De heer **Hooft Graafland**: Zoals u zei, zit onze net debt nog boven onze target. Die target is dat we het onder de 2,5 keer willen hebben, net debt ebeia 2,5 keer. Ik dacht dat u 2 zei, maar het is onder de 2,5 keer en we zitten daar nu nog net boven. Onderdelen daarvan zijn onder andere geweest het divesten van onze onderneming in Finland, maar dat is niet primair gebeurd om cashflow te genereren. Dat is gebeurd omdat we deze minder goed in de portfolio vonden passen. Het was een redelijk geïsoleerde positie die eigenlijk het merendeel van zijn winstgevendheid uit andere producten dan bier haalde. Andere onderdelen in de verkoop: Wij zijn natuurlijk een zeer geconcentreerde onderneming. We doen eigenlijk alleen maar bier en cider. Als er andere producten bij zitten, dan is dit ter ondersteuning van het bier. Daar zitten niet heel logische divestment opportunities. Daar zijn we dus ook niet op uit.

De heer **Jorna**: Bedoelt u daarmee dat Vrumona misschien in de verkoop komt?

De heer **Hooft Graafland**: Nee. Dat bedoel ik daar niet mee. Ik zei: wij doen bier en als wij andere producten doen, is dat ter ondersteuning van het bier. Als u kijkt hoe Vrumona met onze distributiekraft in de horeca onze totale positie versterkt, is deze geen kandidaat om gedesinvesteerd te worden. Kostenbesparingen werken uiteraard ook om de cashflow verder te verhogen. Jean-François heeft in zijn presentatie laten zien dat het TCM2-programma zeer voorspoedig verloopt. De totale target is 625 miljoen euro en na twee jaar zitten we op 500 miljoen euro besparing. Komt er daarna een TCM3? Eén ding dat zeker is, is dat we niet zullen stoppen met het verder werken aan een grotere efficiëntie van de onderneming. Kostenbesparingen houden nooit op. U vroeg of het niet moeilijk wordt omdat het ooit eens ophoudt. Het is net als bij schaatsen. Iedere vier jaar worden alle Olympische records weer verbroken omdat mensen sneller schaatsen. Zo is dat met kosten ook. Iedere keer zie je toch weer mogelijkheden om de kosten verder naar beneden te brengen. Het is minder makkelijk, maar we doen het en u ziet dat we grote stappen maken met het gebruikmaken van onze shared service centers. Hiervan breiden we de scope uit en met gezamenlijke inkoop zijn dat grote drivers van kostenbesparingen. Daarnaast zie je ook in de brouwerijen dat iedere keer die productiviteit een stukje verder omhooggaat. Misschien zal ik nog even over het contract met Molson Coors spreken. Wij hebben ooit volume in Engeland geoutsourcet naar Molson Coors omdat ons dat in staat stelde om een brouwerij te sluiten in de UK. Nu stonden we aan de vooravond van grote vervangingsinvesteringen in een van onze brouwerijen in Engeland en we combineren dat met een klein stukje uitbreiding. Tegelijkertijd is de markt teruggelopen dus er was wat overcapaciteit en in zijn geheel maakt dat een heel aantrekkelijke payback op de investering die we hebben moeten doen om het contract terug te kopen.

De heer **Van Boxmeer**: We vieren ons 150-jarig bestaan. U alludeerde aan de positie die L'Arche Green aan het versterken is in ons aandeelhouderschap via Heineken Holding. Daar kunnen we alleen maar blij mee zijn want het geeft mogelijkheden voor de toekomst, zoals u aangaf. Dat doet het bestuur plezier en stemt tot optimisme. U leert dat rechtstreeks aan mogelijke acquisities. We hebben nooit en zullen er vandaag ook niet aan beginnen om daar concrete doelstellingen of mogelijkheden aan te verbinden. Wat collega René zojuist heeft gezegd, is dat we heel gedisciplineerd omgaan met onze

cashflows en onze ratio's. We zijn ook heel gecommitteerd om deze ratio's naar beneden te brengen. Ik heb al vaker gezegd dat in de mate van acquisitie en in de aankoop van bedrijven men een strategie kan hebben, een wensenlijstje kan hebben, maar dat het ook vaak zo is dat de opportunity creates strategy. Het zal zich voordoen zoals het zich voordoet. Ik ga daar verder niet meer over vertellen. U had een laatste vraag over de Heinekenreceptuur en hoe wij deze beschermen. De grootste bescherming van de Heinekenreceptuur is de gist. Wij hebben een speciale Heinekengist, de A-gist, die origineel is ontwikkeld door dokter Elion in de negentiende eeuw. Deze is natuurlijk door de tijd heen wat veranderd, maar het is een gist dat door Heineken is ontwikkeld in eigen beheer en wordt voortgekweekt door Heineken. De Heinekengist die we vandaag gebruiken, hebben we kunnen traceren tot 1929 met alle veranderingen die we daarin aangebracht hebben. Wij hebben een heel grote gistbank. Gist in bier is een van de factoren die de smaak bepaalt. Deze gisten zijn specifiek en worden op één locatie in Nederland geproduceerd met een back-uplocatie ingeval van calamiteiten. Alle Heinekenbieren worden vergist met dit gist. Dat is wat de unieke smaak van Heineken garandeert. Over Mexico is een uitspraak geweest. Deze was helder. Alle spelers in de markt moeten – ik denk dat het 10% was van de exclusiviteiten – verkleinen. Het mes snijdt aan twee kanten. Exclusiviteit in de detailhandel krijgen, kost ook geld. Wat dat betreft zien wij niet dat dat echt onze concurrerende positie structureel aantast in Mexico. In Griekenland wachten wij op de uitspraak. Dat is en cours en wij kunnen daar dus geen commentaar op geven.

De **voorzitter**: Verdere vragen naar aanleiding van het verslag?

De heer **Folkersma**: Is dat gistproces door u beschermd met een patent? Ik ben geen chemicus, maar ik kan me voorstellen dat je dat gewoon chemisch kunt realiseren en dat bent u het kwijt als u het niet met een patent beschermt.

De heer **Van Boxmeer**: Het antwoord is nee.

De heer **Folkersma**: Maar hoe kunt u het dan houden? Het kan toch chemisch geanalyseerd worden?

De heer **Van Boxmeer**: Probeert u er maar bij te komen.

De heer **Folkersma**: Ik ben geen chemicus, maar ik laat het hier maar bij.

De **voorzitter**: Ik zag achter in de zaal een vragensteller.

De heer **Vreeken**: 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. Deze is innovatief en communicatief. Ik denk dat Heineken de potentie heeft om op jaarbasis 7% meer groei en 7% meer winst te maken en daarmee een bijdrage kan leveren aan 3% duurzame groei in Nederland. Vorig jaar stelde ik voor om Tom Cruise te gebruiken in Heineken Zero. Ik ben blij dat die suggestie is opgepakt en dat niet Tom Cruise, maar Armin van Buuren het icoon is om de jeugd bewuster te maken. Mijn felicitaties, mijnheer Van Boxmeer, fantastisch. Wij hebben een fantastische doelgroep voor Heineken Zero. Dat zijn namelijk de 1,5 miljard moslims wereldwijd. Ik heb vorig jaar met de heer De Carvalho gesproken. Hij had een uitstekende aanpak die heel effectief was. Ik denk dat Heineken daar zijn voordeel mee kan doen. Wat de rapportage in het jaarverslag betreft: het zou fijn zijn als we een rapportage zouden hebben van alcohol en van alcoholvrij en wat de heer Hooft Graafland voorstelt; niet alleen bier, maar ook het totale assortiment met bijvoorbeeld Vrumona. Dat lijkt me geweldig. Wat sustainability betreft, zou het mooi zijn als Heineken de most sustainable company wordt in zijn eigen marktsegment. De heer Wijers heeft dit meegemaakt bij Akzo. Hij lijkt mij prima geoutilleerd om dit hier samen met de heer Van Boxmeer te realiseren. De film van Armin van Buuren vond ik fantastisch. Het zou heel mooi zijn als u die lanceert als een commercial in de Nederlandse en buitenlandse

bioscopen want daar zit namelijk de doelgroep. Wat de oranje koorts betreft: Nederland en Amsterdam willen graag de Olympische Spelen 2028. Alleen de heren Samson en Rutte begrepen niet zo goed dat het volk dat wilde. Als wij deze binnenhalen, is dat natuurlijk een enorme boost voor Heineken. Het mooie is dat de heer Hooft Graafland lid is geworden van de Raad van Commissarissen van Ahold, van Koninklijk Ahold. Heineken zit in 170 landen, Ahold in 3 landen. Dat kan voor heel veel synergie zorgen voor beide partijen. Nu Heineken 150 jaar bestaat, zou het een mooi moment zijn als Willem-Alexander Heineken koninklijk maakt. Ik denk dat dat een heel mooie taak is die met deze Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen te realiseren valt.

De **voorzitter**: Ik veronderstel dat dit uw vragen en opmerkingen waren.

De heer **Vreeken**: Dit zijn mijn vragen.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik denk dat de opmerking over sustainability een vraag is die de voorzitter van de Raad van Bestuur zou kunnen beantwoorden.

De heer **Van Boxmeer**: Ja. Ik wil u graag danken voor uw steun voor ons beleid. Het zijn meer ondersteunende opmerkingen dan vragen. Wat betreft de duurzaamheid wil ik nog even bekrachtigen dat wij daar al geruime tijd mee bezig zijn. Duurzaamheidsactiviteiten gelieerd aan ons directe productieproces zoals het gebruik van water, energie, hoe we met afvalwater omgaan, hoe we met afvalproducten van de brouwerij omgaan, de circulaire economie, zijn iets waar we eigenlijk al meer dan 25 jaar geleden mee gestart zijn. Dat heeft nu echt zijn volle beloop gekregen. Dat komt nu veel meer onder de aandacht dan toen onze voorgangers daarmee gepionierd hebben. We hebben de duurzaamheidsagenda uitgebreid buiten de brouwerij. Een voorbeeld is dat wanneer we praten over duurzame landbouw het ook gaat over waterverbruik in de landbouw voor de grondstoffen die we gebruiken. Wij hebben onze agenda van duurzaamheid zowel voor milieu als voor maatschappelijke verantwoordelijkheid uitgebreid. Wij hebben tien tot twaalf jaar geleden onze gezondheidszorg in Afrika uitgebreid. Wij hebben samen met medewerking van GSK en Pfizer een therapie aangeboden aan aidspatiënten in Afrika. Dat was nooit zonder dat partnership tot stand gekomen. Deze duurzaamheidsagenda is niet vooringenomen, maar is ook een evolutieve agenda die ontstaat door dialoog met de stakeholders en ook door het aanbod van technologie. Wij denken dat we iedere tien jaar een aantal commitments aangaan. Deze publiceren wij ook in ons rapport. Dat is een beetje de aanpak die we hebben. Hoe het er over tien jaar uit zal zien, weet ik zelf nog niet. Sommige dingen kun je vermoeden, maar ik denk dat het belangrijk is dat duurzaam ondernemen heel goed aan de onderneming wordt gebonden en dat het een integraal deel vormt van het ondernemen. Dat is ook groeien en centen maken. Duurzaamheid moet niet een activiteit worden. Aan het eind van de rit zou ik ook graag willen zien dat dit rapport geïntegreerd is in het financiële rapport.

De **voorzitter**: Dank je wel. Ik geef het woord aan een mevrouw die daar links staat.

Mevrouw **Lindeman**: Goedemiddag, mijn naam is Faryda Lindeman, werkzaam voor MN. Ik spreek vandaag ook namens APG, Syntrus Achmea, Menzis en ING Fund Management BV. Ik heb een tweetal vragen. Mevrouw Stadlander en de heer Jorna van de VEB hebben een aantal van de vragen al ingepikt. Er is de afgelopen jaren veel focus geweest op de uitbreiding en opkomende markten. Er is echter gebleken dat de marktomstandigheden in Europa zijn achtergebleven en dat ook de afzetten in de opkomende tegenvielen. We zijn eigenlijk een beetje op zoek naar de weg omhoog. We begrijpen dat de nieuwe innovaties en investeringen die weg omhoog weer moeten vinden. Wanneer verwacht u dat deze innovaties gaan uitbetalen? Wat zijn de strategische middelen om jullie te onderscheiden van de concurrentie? Ik heb daarnaast ook een vraag betreffende duurzaamheid. We hebben de afgelopen jaren vragen gesteld over het mensenrechtenbeleid. In 2012 heeft u gerapporteerd dat u er niet in was geslaagd het mensenrechtenbeleid te implementeren in alle operating companies. In 2013 is tijdens de

AVA verteld dat dit weer de volle aandacht zou krijgen, maar dit is niet gebeurd. Hoe staat het nu met de implementatie van dit mensenrechtenbeleid? Wat zijn de knelpunten die de implementatie in de weg staan? Hoe zit het met de implementatie van het beleid bij APB? U heeft net genoemd dat er in Myanmar een opkomende markt voor jullie is. Het is belangrijk dat u geen risico's tegenkomt in het mensenrechtenbeleid in bijvoorbeeld Myanmar. Kunt u daar een toelichting op geven? Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer**: Eerste vraag: opkomende markten en emerging markets. Ja. Iedereen wil groeien. Iedereen wil meer, meer, meer, meer. Ik zeg ook vaak dat 80% van het resultaat van iedere onderneming te maken heeft met economische ontwikkelingen waar we niet altijd grip op hebben. Wij zijn historisch de marktleider geweest van het Europese speelveld. Het Europese speelveld wordt ook ingericht in een heel hoge mate van concurrentie. U weet als geen ander dat de Europese Commissie geen concentraties toelaat verder dan 35%. Er zijn andere werelddelen die daar een andere kijk op hebben. U weet dan ook dat hoe hoger de concentraties, hoe hoger de marges zullen zijn. De aandeelhouders en het bedrijf willen de hogere marges en het politieke omveld wil wat meer competitie en lagere prijzen. Daar hebben we mee te kampen. Wij opereren bovendien in Europa, dat niet alleen de meest competitieve markt is voor consumentengoederen, maar het is ook een markt die voor bier aan het krimpen is door de vergrijzing van de bevolking. In de meeste landen van Europa is geen bevolkingsgroei meer met uitzondering van – dat moeten we wel toegeven – Nederland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk. In alle andere Europese landen is deze nul of negatief. Daarin opereert de vergrijzing nog als een versterkte factor. Dat zijn intrinsiek geen markten die groei met zich meebrengen. De competitie is hoog. Intrinsieke groei is matig. We verkeren al geruime tijd in een economische crisis. En we moeten nochtans blijven groeien. Wij doen dat in Europa en in de verzadigde markten door aan twee dingen te werken. Ten eerste de productiviteit. Wij blijven natuurlijk een continent van technische voorsprong. Vernuftigheid en hoog opgeleide mensen maken tezamen dat wij de productiviteit kunnen verhogen. In de laatste tien jaar hebben we in Europa de productiviteit vermenigvuldigd met tweeënhalf keer. De totale biermarkt is echter in de afgelopen twaalf jaar gedaald met 20%, als ik het goed heb. Een tweede zaak is dat we investeren op innovatie. Dat is een van de sterke punten die we in Europa hebben. Er is een grote innovatiekracht. Een van de manieren waarop we onze business kunnen blijven ontwikkelen in Europa, ook in moeilijke omstandigheden, is het investeren in innovaties. Wij hebben de afgelopen drie jaar laten zien wat het kan opleveren. Heineken heeft daar een voortrekkersrol in genomen en dat zullen we blijven doen. Ik wil ook helemaal niet pessimistisch zijn over verzadigde markten. We moeten realistisch zijn dat we moeten herijken, maar we kunnen vanuit een herijkt punt onze business ook ontwikkelen. Ik blijf positief gestemd. Als u naar de demografische tendensen in Europa kijkt, dan is het goede nieuws dat de X-generatie die de babyboomers heeft opgevolgd weliswaar 20% kleiner is, maar de Y-generation die de X heeft opgevolgd, is evenredig. Na de grote dip die nu nog zeven of acht jaar zal doorgaan, komt er een soort stabilisatie in de markt. Ik ben wat betreft de verzadigde markten dus ook niet totaal pessimistisch. Ik ben alleen realistisch. Met innovatie en productiviteit kunnen we nog een hele weg gaan in de toekomst. Daar tegenover hebben we heel veel geïnvesteerd en dat is ook onze strategie geweest – en ook van mijn voorgangers –, om te investeren daar waar intrinsieke groei is. De groei komt uit de verstedelijking van de bevolkingen. Dat is wat eigenlijk voor onze biermarkten de groei geeft. Daarin, wat specifiek voor Heineken de point of difference is, is onze strategische onderscheiding ten aanzien van concurrenten dat wij meer investeren in premiummerken en zeker in de eerste plaats met het Heinekenmerk dat ook als enige wereldbierbrouwer overal, in 179 landen, verkrijgbaar is. Dat is onze strategie. Dus innovatie, productiviteit in verzadigde markten, investeren in opkomende markten en het overinvesteren in het premium end van onze portfolio en met nadruk van Heineken. Dat is de strategie van Heineken. Dat is hoe wij groeien. Dat is hoe wij groot worden. Ik hoop dat dat een toelichting is op onze strategie. De mensenrechten. Wij hebben de mensenrechten ingebed in onze code of conduct. The business code of conduct is geïmplementeerd in al onze operating companies

wereldwijd. U moet zich realiseren dat wij wereldwijd 75 operating companies hebben. Het kost tijd om de mensen te trainen, om aan alle punten van het programma te voldoen. Zo lang niet aan alle punten wordt voldaan, en af en toe zijn ze ook een beetje bureaucratisch, wordt er gezegd: voldoet nog niet. Dat is de enige manier om dat heel zuiver te doen. Daarmee wil ik toch één ding opmerken. Er is iets dat we via regels moeten doen en door het naleven van regels. Een tweede aspect is hoe wij ons gedragen. Daar hecht ik nog meer belang aan. Voor mij is heel belangrijk dat het lokale management dat wij overal in de wereld aan het werk zetten zich volgens de principes en waarden van deze code gedragen. Als dit niet het geval zou zijn, zou ik tolerant zijn. Als ik kijk naar een operatie – en ik reis nog heel veel over de wereld – dan denk ik dat Heineken zich heel netjes gedraagt in de landen waar we opereren. Natuurlijk is het zo, ik noem dat maar als een voorbeeld, dat werknemers en representatie toegelaten moeten worden in een land waar dat niet wordt toegestaan, dan leidt dat tot knelpunten, tot het aankruisen van: voldoet niet. Dat betekent niet dat wij ons niet coöperatief gedragen met ons personeel. Dat wil ik toch even onder de aandacht brengen.

De **voorzitter**: Dank. Ik zou eigenlijk heel graag door willen gaan met de agenda, tenzij er heel dringende punten zijn van een zwaar principiële gewicht die kort naar voren gebracht kunnen worden. Ik zie één hand opgestoken. U heeft mijn programma van eisen gehoord, mevrouw. U hebt het woord.

Mevrouw **Heijne**: Dank u wel. Mijn naam is Rachel Heijne van de VBDO, de vereniging van beleggers voor duurzame ontwikkeling. U zult begrijpen dat ik het erg belangrijk vind om het woord nog even te krijgen. Heineken laat zien met de visie 'Brewing a Better Future' dat de duurzaamheid een integraal onderdeel is van de bedrijfsvoering. U heeft ook in de presentatie laten zien dat u heel duidelijke doelstellingen formuleert. U presenteert ook een uitgebreid duurzaamheidsverslag. We vinden het alleen heel erg jammer dat dit verslag maar heel kort voor de aandeelhoudersvergadering verschijnt waardoor wij heel weinig tijd hebben om dat goed te bestuderen en daar vragen over te stellen. Zo kom ik bij mijn eerste vraag. Ziet u kans om volgend jaar het duurzaamheidsverslag tegelijkertijd met het jaarverslag te publiceren, of nog beter, zoals de heer Van Boxmeer net aangaf, een integraal verslag te publiceren? Ik heb ook vragen over mensenrechten. U onderschrijft de Ewing Global Compact en de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Het is ons echter nog niet duidelijk welke concrete stappen Heineken neemt om te garanderen dat vrijheid van vereniging echt wordt gerespecteerd. Er wordt niet over gerapporteerd. Op welke wijze kunt u garanderen dat het recht op vakbondsvrijheid wordt gerespecteerd in landen waar dit niet vanzelfsprekend is? Brengt u risico's in kaart? Voert u audits uit? Laat u dit ook extern verifiëren? Gaat u hier ook over rapporteren? Vorig jaar op de AVA hebben we gesproken over leefbaar loon. U gaf aan dat beleid rondom leefbaar loon in ontwikkeling is en wij zijn heel erg benieuwd hoe het staat met de ontwikkelingen rond dit beleid en of we al kunnen zien of dit wordt geïmplementeerd. Tot slot wilde ik het nog hebben over de circulaire economie. Ik ben heel erg blij dat de heer Van Boxmeer dat zelf ook in de mond nam want het wordt een belangrijk uitgangspunt met de schaarser wordende grondstoffen. De VBDO wil dan ook eigenlijk dat bedrijven doelstellingen gaan formuleren op zero waste en realistische doelstellingen stellen voor de komende jaren. Een voorbeeld hiervan is Carlsberg. Dit komt met een geheel vernieuwde cradle to cradle gecertificeerde verpakking. Wij hebben kunnen lezen dat Heineken juist is overgestapt van de bruine fles naar de groene fles, wat er vast veel beter uitziet, maar wij hebben ook begrepen dat deze groene fles minder makkelijk recyclebaar is. Onze vraag is of de mogelijkheden voor recycling van het glas ook meegespeeld hebben in de overwegingen van de wisseling van deze verpakkingen. U gaf net in de presentatie uitgebreid aan dat innovatie belangrijk is bij Heineken. Zet u ook in op innovatie met betrekking tot verpakkingen? Dat was mijn laatste vraag. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. De Raad van Bestuur.

De heer **Hoofst Graafland**: Misschien is het beter dat ik even begin met de vraag over de rapportage en de timing van de rapportage. Ik begrijp hoe eerder, hoe beter voor u. Aan de andere kant moet u zich realiseren dat daar waar de financiële rapportages allemaal uit centrale systemen komen, dit niet, of misschien nog niet, het geval is voor alle rapportages en de veelheid aan cijfers die er in het duurzaamheidsverslag staan. Deze moeten apart opgevraagd worden bij de operating companies en dat proces is minder makkelijk dan met de financiële rapportage. Uiteindelijk denk ik dat iedereen er het meest bij gediend is dat wat gerapporteerd wordt, goed en zuiver is. Dat vraagt iets meer tijd. U sprak ook over integrated reporting, of een geïntegreerd verslag. Dat gaat nog een hele stap verder want dat is meer dan een nietje tussen twee verslagen. Dat is werkelijk het integreren daarvan. Enerzijds zien we daar absoluut de positieve kanten van want dat geeft nog meer aan dat duurzaamheid geïntegreerd moet zijn in de wijze waarop je zaken doet en moet de ondernemingsdoelstellingen ondersteunen. Echter, voor je dat op een goede manier in een rapportage krijgt, dan zijn we nog wel wat jaren verder. Dan zal er ook nog veel meer gesproken moeten worden, niet alleen binnen Heineken, maar ook in zijn algemeenheid tussen ondernemingen, over hoe je dat dan op een goede manier kunt doen. Wij volgen dat uiteraard en zijn er ook mee bezig. Het eerste is dat wij zullen proberen om iedere keer, zoals ook dit jaar, het duurzaamheidsverslag weer een stukje eerder te publiceren.

De heer **Van Boxmeer**: Dan uw vraag over de human rights en het recht tot het opzetten van vakbondsverenigingen. Daar waar het door de wet wordt toegelaten, wordt dat gewoon gedaan. Het heeft alleen te maken met die landen waar dat een beetje moeilijk ligt. Wij doen de gap analysis over human rights zelf. U vroeg of dat extern wordt gedaan. Nee, dat doen we zelf. Daar voeg ik toe dat als u enige aanwijzing hebt dat wij dit niet goed doen, dan staan wij er helemaal voor open dat u langskomt en zelf komt meekijken en er misschien opmerkingen over maakt. Vooralsnog doen we de assessment zelf. Wij kunnen natuurlijk niet in een land waar vakbonden uitgesloten worden dat zelf gaan doen, maar denkt u aan informele ondernemingsraden en dat soort praktijken. Ik denk dat ons management in alle landen waar wij opereren, is getraind om effectief alle medewerkers met zich mee te krijgen. Dat doe je natuurlijk niet als je geen overlegorganen hebt, al worden deze niet van buitenaf overkoepeld, maar intern wordt dit altijd wel georganiseerd. U had een vraag over leefbaar loon. Ik denk dat daar een misverstand over bestaat. Wij hebben daar niet heel uitvoerig standpunten of posities over ingenomen. Misschien komt de verwarring doordat in het verleden vaak de zorg is uitgesproken over hoe wij omgaan met de bierpromoters in Cambodja. Dat is een onderwerp dat hier ter tafel van de AVA voor zeker zes of zeven jaar is geweest. Ik haal het nu weer zelf terug. Maar een van de elementen was ook leefbaar loon voor contractors. Dat is waar de leefbaarloonthematiek door onze lokale managementteams wordt opgepakt. Dat wordt altijd gezien in een context van een lokale operatie. Dat het gewoon goed en competitief is. Wij verkopen een premiummerk dus je wilt dan ook dat het goed geregeld is en dat wat de onderneming doet een beetje strijkt met wat wij als product verkopen.

Mevrouw **Heijne**: En daar houdt u wel vinger aan de pols?

De heer **Van Boxmeer**: En daar houden wij vinger aan de pols. Ja. Zeer zeker. U had een vraag over circulaire economie. Dat heeft heel veel aspecten. De overtollige gist wordt natuurlijk al lang door de farma-industrie of de cosmetica-industrie gebruikt. De bostel wordt gebruikt door de landbouw. 45% van onze glasproductie is returnable, dus dat wordt gebruikt gedurende een aantal jaar. Glas is totaal recyclebaar en ik wil erop wijzen dat de recyclability van bruin en groen glas hetzelfde is. Het heeft te maken met de glasfabrieken. De kleuren kunnen niet door elkaar worden vermengd. Sommige glasfabrieken doen er moeilijk over om groen glas te recyclen. Ik ken dat probleem want ik heb zelf een glasfabriek mogen leiden in Centraal-Afrika. Maar er is absoluut geen verschil in de recyclability tussen bruin en groen glas. De circulaire economie heeft ook te maken met de afvalwaterzuivering. Het

hele beleid dat we voeren in gebieden die waterstress hebben, is om daar onze technologische investeringen te concentreren om daar de waterfootprint zoveel mogelijk te reduceren in prioriteit. Denkt u aan landbouwactiviteiten. Wij hebben natuurlijk ook fouten gemaakt. We hebben in upper Egypt grote barleyvelden gecreëerd door grondwater te pompen. Overdag is de temperatuur rond de 40 graden dus 80% van dat water werd niet eens gebruikt, dat verdamppt. De kringloop van dat gebruik van water is niet zo optimaal vergeleken met hier in het westen waar het allemaal met regenwater gebeurt. Wij kijken ook naar de sustainability, hoe de grondstoffen die wij sourcen tot stand komen en daar maken wij af en toe correcties op. Ik weet nog heel goed dat we in Rwanda onze plannen omtrent maïsculturen helemaal van regio veranderd hebben omdat we grote fouten hadden gemaakt in de waterkringloop. Ik zeg niet dat we alles goed doen. Af en toe gaat er wel eens iets fout. Je leert van je fouten en je probeert gaandeweg de zaken te verbeteren. Circulaire economie staat absoluut op de agenda. Denkt u aan alle etiketten die van flessen worden gehaald. Die worden allemaal gerecycled. We recyclen meer en meer. Ik denk dat een van de grootste laatste mijlpalen de verpakkingen worden en daar gaan we in de komende jaren inderdaad wat meer werk van maken.

Mevrouw **Heijne**: En gaat u daar ook opnieuw inzetten op innovaties?

De heer **Van Boxmeer**: Ja. Het is altijd een samenloop van praktijken, acceptatie van consumenten en technologie. In die driehoek gebeurt het altijd.

De **voorzitter**: Dames en heren, ik ga nu echt deze discussies beëindigen. Ik stel vast dat het verslag voor kennisgeving is aangenomen en ik sluit dit agendapunt.

1 B UITVOERING VAN HET REMUNERATIEBELEID VOOR DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over tot punt 1 B van de agenda. Ten gevolge van een wijziging in de Nederlandse wet is de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur in het boekjaar 2013, waarmee uitvoering wordt gegeven aan het door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders goedgekeurde remuneratiebeleid, ter bespreking op de agenda geplaatst. De remuneratie van de Raad van Bestuur is uiteengezet op pagina's 47 tot en met 54 van het jaarverslag. Ik meld voor de volledigheid dat dit punt ter informatie is, en niet onderhevig aan goedkeuring door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De voorzitter van de Remuneration Committee, de heer Maarten Das, zal zo dadelijk een toelichting op dit agendapunt geven. Daarna is er gelegenheid voor het stellen van vragen. Na de toelichting van de heer Das zal er een eerste ronde zijn voor vragen. Ik vraag u dan allemaal gelijk met uw vragen te komen die de heer Das zal beantwoorden. Daarna is eventueel nog gelegenheid voor een tweede ronde. Ik geef nu graag het woord aan de heer Das.

De heer **Das**: Dank u wel, voorzitter. Dames en heren, bij dit agendapunt uitvoering remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur wil ik graag een toelichting geven op twee punten die niet jaarlijks terugkeren maar die bijzonder zijn voor 2013. Deze twee punten zijn vermeld op bladzijde 36 van de Nederlandse versie en op bladzijde 54 van de Engelse versie van het remuneratierapport. Het betreft in de eerste plaats de bijstelling van de prestatie maatstaven voor de langetermijnvariabelebeloning voor de Raad van Bestuur voor de periode 2012 tot en met 2014 en 2013 tot en met 2015. Het tweede punt is de overeenkomst met de CEO in het kader van zijn herbenoeming in 2013, welke overeenkomst inhoudt dat zijn terugtrekken gedurende de periode van herbenoeming voor de langetermijnvariabelebeloning zal worden beschouwd als pensionering. Ik begin met het punt bijstelling van de prestatie maatstaven voor de langetermijnvariabelebeloningsplannen. Tot goed begrip van deze bijstelling moeten twee belangrijke principes van het beloningsbeleid bij Heineken voorop worden gesteld. Het eerste van die twee belangrijke principes is de interne consistentie. De verhouding tussen de beloning van de Raad van Bestuur en die van het senior management dient consistent te zijn. Dit wil zeggen dat er alleen verschillen mogen zijn die voortvloeien uit een verschil in

verantwoordelijkheid. Andere verschillen mogen er niet zijn. Daartoe dient onderlinge afstemming van die twee beloningsets plaats te vinden. Het andere belangrijke principe is dat onredelijke consequenties dienen te worden voorkomen. Als het beloningsbeleid door bijzondere omstandigheden tot onredelijke consequenties leidt, dan moet worden ingegrepen. De Raad van Bestuur moet dat doen als dat gaat om de beloning van het senior management. De Raad van Commissarissen moet dat doen als het gaat om de beloning van de Raad van Bestuur. Deze verplichting om in te grijpen, als onredelijke consequenties dreigen, ligt vast in de betreffende planregels. Deze twee principes van het Heineken beloningsbeleid, de interne consistentie en ingrijpen als onredelijke consequenties dreigen, hebben geleid tot bijstelling van de prestatie maatstaven langetermijnbeloningsplannen. De relevante bijzondere omstandigheden die daartoe hebben geleid, waren als volgt. De fors tegenvallende financiële resultaten voor het uitzonderlijke jaar 2013 hebben een negatieve invloed gehad op de kortetermijnvariabelebeloning over 2013 en vooral op de langetermijnvariabelebeloning over de periode 2011–2013. Dit geldt zowel voor de Raad van Bestuur als voor het senior management. Deze negatieve invloed op de beloning is geaccepteerd als een door het beloningsbeleid beoogd gevolg van die fors tegenvallende resultaten in het jaar 2013. Er is dus voor de beloning over 2013 geen enkele aanpassing geweest. Dit is een belangrijk punt waarover misverstand bestaat en daarom zeg ik het nog een keer: Over de kortetermijnvariabelebeloning 2013 en over de langetermijnvariabelebeloning 2011 tot en met 2013 heeft geen aanpassing plaatsgevonden. Maar het uitzonderlijke jaar 2013 heeft ook een sterk negatieve invloed op de langetermijnbeloningsplannen voor de periodes 2012 tot en met 2014 en 2013 tot en met 2015. Dus periodes die voor een deel nog in de toekomst liggen. Het jaar 2013 trekt het gemiddelde over deze twee driejaarsperiodes zo ver omlaag dat nu al zo goed als zeker is dat die variabele beloning over die deels toekomstige perioden nihil zal zijn. De Raad van Bestuur vond dat een onredelijke consequentie voor de circa 750 senior managers wereldwijd die onder deze plannen vallen. De langetermijnbeloningsplannen hebben ten doel het management te motiveren en voor Heineken vast te houden. Als die plannen niet tot enige beloning leiden, dan is er uiteraard geen sprake van motivering en dienen die plannen hun beoogde doel niet, integendeel. De Raad van Bestuur vreesde dat het senior management niet meer voldoende gemotiveerd zou zijn om zich in te spannen om de uitdagende targets voor de jaren 2014 en 2015 te halen. Om deze onredelijke consequentie, die niet in het belang van de onderneming is, te voorkomen, heeft de Raad van Bestuur besloten de prestatie maatstaven voor de betrokken langetermijnbeloningsplannen zodanig aan te passen dat het fors tegenvallende jaar 2013 gedeeltelijk, maar niet geheel, wordt geneutraliseerd. De Raad van Bestuur en de circa 750 senior managers nemen deel aan dezelfde variabelebeloningsplannen. De Raad van Bestuur heeft deze dus aangepast voor de periodes 2012 tot 2014 en 2013 tot 2015 voor het senior management. De Raad van Commissarissen heeft besloten deze zelfde plannen ook aan te passen voor de Raad van Bestuur. Ook voor de Raad van Bestuur is een onredelijke consequentie dat zonder aanpassing nu al zo goed als zeker is dat de variabele beloning over die planperiodes aan het eind van die periodes nihil zal blijken te zijn. Bovendien speelt hierbij het beginsel van de interne inconsistentie een rol dat met zich meebrengt dat de beloning voor de Raad van Bestuur en de beloning voor het senior management op elkaar worden afgestemd en dat er alleen verschillen zijn die voortvloeien uit verschillende verantwoordelijkheid. Wel heeft de Raad van Commissarissen besloten de betrokken beloningsplannen voor de Raad van Bestuur in mindere mate aan te passen dan voor het senior management. Dit is gebeurd. Voor het senior management is het uitzonderlijke jaar 2013 gedeeltelijk, doch niet geheel, geneutraliseerd. Voor de Raad van Bestuur is het jaar 2013 ook geneutraliseerd, maar in nog mindere mate. De Raad van Commissarissen acht dit gerechtvaardigd door het verschil in verantwoordelijkheid van de Raad van Bestuur ten opzichte van het senior management. Op het besluit van de Raad van Commissarissen om die langetermijnbeloningsplannen aan te passen voor de Raad van Bestuur, is kritiek gekomen. Critici hebben gezegd dat aan de Raad van Bestuur een bonus is gegeven ondanks dat de doelstellingen voor 2013 niet waren gehaald. Deze kritiek is feitelijk onjuist. Het uitzonderlijke jaar 2013 is in de aangepaste plannen gedeeltelijk

geneutraliseerd, maar voor de jaren 2014 en 2015 gelden nog steeds uitdagende prestatemaatstaven en alleen als die uitdagende prestatemaatstaven voor die twee jaren zullen worden gehaald, wat nog helemaal niet zeker is, alleen dan zullen die aangepaste plannen tot een verminderde beloning leiden. Ik herhaal: Er heeft geen aanpassing plaatsgevonden voor al voltooide periodes, de kortetermijnbeloning voor 2013 en de langetermijnbeloning voor 2011 tot en met 2013. Ook is door critici gezegd dat de Raad van Commissarissen weliswaar bevoegd is in te grijpen om onredelijke consequenties te voorkomen, maar alleen als een te hoge beloning dreigt en niet als een te lage beloning dreigt. Deze gedachte vindt geen enkele steun in de toepasselijke wet- en regelgeving. Deze zou erop neerkomen dat een door bijzondere omstandigheden laag uitpakkende beloning niet onredelijk kan zijn. Dat is uiteraard niet zo. Binnen de geldende regels kan ook opwaarts aangepast worden. Het is overigens niet zo dat de Raad van Commissarissen het consistentiebeginsel alleen toepast als dat leidt tot een opwaartse aanpassing van de beloning. Zo heeft de Raad van Commissarissen de kapitaalopbouw voor pensioenen voor de Raad van Bestuur in 2012 verlaagd om deze in lijn te brengen met de pensioenregeling voor het senior management met een Nederlands contract en in 2014 is dat nogmaals gebeurd. Deze twee neerwaartse ingrepen hebben geleid tot een daling van de jaarlijkse kapitaalopbouw voor de Raad van Bestuur van circa 25%. De conclusie van dit deel van mijn toelichting is dat de aanpassing van de prestatemaatstaven voor de twee langetermijnbeloningsplannen voor de Raad van Bestuur gedragen wordt door twee leidende principes van het Heineken beloningsbeleid die deel uitmaken van de planregels: de interne consistentie en de plicht om in te grijpen als onredelijke consequenties dreigen. Van een ingreep in het beloningsbeleid in strijd met de regels is dus geen sprake. De regels nopen juist tot deze ingreep. Van toekenning van een bonus zonder dat aan de criteria wordt voldaan, is evenmin sprake. Het uitzonderlijke jaar 2013 is in de aangepaste plannen gedeeltelijk geneutraliseerd, maar de aangepaste plannen zullen alleen tot een verminderde variabele beloning leiden als aan de uitdagende doelstellingen van 2014 en 2015 wordt voldaan. Of dat zal gebeuren, staat nog helemaal niet vast.

Dan kom ik aan het tweede punt van mijn toelichting: de overeenkomst met de heer Van Boxmeer in het kader van zijn herbenoeming in 2013, inhoudende dat zijn terugtreden gedurende de periode van herbenoeming voor de toepassing van de langetermijnvariabelebeloning zal worden beschouwd als pensionering. In 2013 stond de heer Van Boxmeer voor de vraag of hij voor een derde benoemingstermijn in aanmerking zou willen komen. Gezien zijn leeftijd op dat moment was benoeming als CEO van een andere grote onderneming toen een reëel alternatief. Als hij een herbenoeming zou aanvaarden, zou dat alternatief later waarschijnlijk een stuk minder reëel zijn. Onder deze omstandigheden heeft de Raad van Commissarissen het passend gevonden met de heer Van Boxmeer overeen te komen dat als hij gedurende de periode van herbenoeming terugtreedt, die voor de langetermijnvariabelebeloning zou worden beschouwd als pensionering. Het gevolg van deze overeenkomst is dat de op het moment van terugtreden aangevangen periodes zullen blijven doorlopen. Als die overeenkomst niet zou zijn gesloten, zouden die periodes mogelijk vervallen omdat er discussie mogelijk zou zijn over de vraag of dit nu wel of niet een pensionering is. Die onzekerheid is door de overeenkomst uitgesloten. Overigens geldt dat de overeengekomen veronderstelling van pensionering niet geldt als de heer Van Boxmeer zou worden ontslagen wegens een dringende aan hem toe te rekenen reden. De Raad van Commissarissen meent dat de in 2013 met de heer Van Boxmeer gesloten overeenkomst evident in het belang van de onderneming is. Zij heeft bijgedragen aan het behoud van de heer Van Boxmeer voor Heineken en zij heeft juridische duidelijkheid verschaft over een situatie die naar alle waarschijnlijkheid feitelijk ook aan de orde is, namelijk dat zijn terugtreden in de periode van herbenoeming feitelijk neerkomt op pensionering. De vraag is gerezen waarom deze overeenkomst pas in het remuneratierapport over 2013 is vermeld en waarom daarvan geen melding is gemaakt toen uw vergadering in 2013 werd gevraagd met herbenoeming van de heer Van Boxmeer in te stemmen. Het antwoord van de Raad van Commissarissen op deze vraag is dat de

betrokken overeenkomst, het scheppen van duidelijkheid bij de uitvoering van bestaand beleid, een kwestie van uitvoering van dat beleid is waarvan verslag moet worden gedaan in het rapport over het jaar 2013. Er is geen sprake van vaststelling van nieuw beleid dat aan de algemene vergadering van aandeelhouders zou moeten worden voorgelegd. Het remuneratierapport van 2013 is dus de plaats om over dit punt van uitvoering verslag te doen. De Raad van Commissarissen is het ermee eens dat er bij nader inzien best wat voor te zeggen is dat het beter ware geweest alle punten die samenhangen met de herbenoeming van de heer Van Boxmeer in 2013 aan uw vergadering die daarover goedkeuring heeft verleend voor te leggen, maar het is nu eenmaal niet mogelijk dat met terugwerkende kracht alsnog te doen. In ieder geval hebben wij van dit punt van uitvoering verslag gedaan op de plaats waar dat hoort, namelijk in het remuneratierapport over 2013.

Dit was mijn toelichting op twee punten van uitvoering die bijzonder waren voor 2013: de bijstelling van de langetermijnbeloningsplannen voor gedeeltelijk toekomstige perioden en de overeenkomst met de heer Van Boxmeer over toepassing van zijn langetermijnbeloningsplannen. De Raad van Commissarissen heeft kennisgenomen van de kritiek op zijn besluiten en meent dat die kritiek ongegrond is. Ik hoop u inzicht te hebben gegeven in de beweegredenen van de Raad van Commissarissen op die punten. Voorzitter, dit was mijn toelichting.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik geef nu graag het woord aan degenen die daar het woord over willen voeren. Ik verzoek u wel vriendelijk om u exact uit te drukken en niet vragen die anderen al gesteld hebben te herhalen. De vragen zullen door de heer Das worden beantwoord. Ik zie mevrouw daar.

Mevrouw **Lindeman**: Mijn naam is Faryda Lindeman en ik spreek namens de eerdergenoemde partijen. Ik wil allereerst de heer Das een compliment maken. Ik vind dat hij het beloningsbeleid goed heeft uitgelegd. Maar ik denk dat we wel kunnen vaststellen dat wij het niet helemaal met hem eens zijn. Ik wil graag terugkomen op een punt dat hij tijdens zijn eerdere toelichting heeft gemaakt. Dat is de angst dat het hogere management zal vertrekken. Ik vind dat nogal zorgelijk. We hebben hier een bedrijf dat 150 jaar bestaat. U gaat mij niet vertellen dat beloning de enige motivatie is geweest om dit bedrijf runnende te houden. Uiteindelijk zou die toch wel echt moet liggen in de passie van het bier brouwen en niet in de beloning. Ik vind het een heel verkeerde boodschap en ik hoor graag uw toelichting daarop.

De **voorzitter**: Zijn er verder vragen? De meneer daar midden in de zaal.

De heer **Jorna**: Dank u, voorzitter, Jorna, VEB. Ik pikte net vragen in van die mevrouw. Zij pikt nu eigenlijk mijn vragen in. Dus ik zal hem herhalen. De VEB is ook verre van gelukkig met uw remuneratiebeleid. Het tweede item is goed uitgelegd. Herbenoeming, je treedt terug, je gaat met pensioen. Je hebt iets laten schieten na zoveel jaar bij Heineken. Ik weet niet of het, net als mevrouw zei, reëel is dat je angst zou hebben als Raad van Commissarissen. Maar goed, die mogelijkheid was er voor u. Men heeft gemeend u te moeten compenseren. Ik vind het heel zwak van de Raad van Commissarissen dat men dat op de vorige AVA in 2013 niet gezegd heeft, wetende dat er toen heel veel kritiek was op uw retentiebonus en op de andere bonussen van het verwerven van APB. Waarschijnlijk, maar dat is mijn invulling, dacht u: drie is te veel. Laten we het bij twee houden, anders steigeren ze helemaal. In die zin heeft u toch een reputatie. Het is bij geen ander AEX-fonds zo vaak voorgekomen dat aandeelhouders hun bezorgdheid over het remuneratiebeleid uiten. Van de laatste vijf jaar is er vier keer een debat geweest over uw remuneratiebeleid. Onze mening is dat u dit zich toch wel een keer moet gaan aantrekken. De aanpassing als zodanig staat onder punt 3. Ik weet niet of u die inhoudelijkheid van die aanpassing, eigenlijk het winstbegrip voor de lange termijn verlaten en dit invullen voor een omzetbegrip, nu aan de orde wilt hebben of bij punt 3.

De **voorzitter**: Dat doen we straks apart.

De heer **Jorna**: Oké. Dan blijft eigenlijk over dat wij het ook ongepast vinden om als je iets niet haalt, je dan eigenlijk de prikkel verlegt en gaat mitigeren en misschien wel tot nul gaat brengen. Juist hetgene dat eigenlijk in 2013 veroorzaakt dat je het niet zou kunnen halen, zou in 2014 – we zien de bewijzen al in het eerste kwartaal – hersteld kunnen worden, misschien wel versterkt hersteld. Gaat u dan weer corrigeren? U heeft dan 2013 eigenlijk weggepoetst. Ik zou de volgende beeldspraak willen gebruiken. Stel, halverwege een competitie wordt Ajax geen kampioen en u bent bang dat ze er met de pet naar gaan gooien en u dan gaat zeggen: jongens als jullie niet degraderen, krijg je ook die premie van 3 ton.

Applaus

De **voorzitter**: De meneer daar achter in de zaal. Graag kort.

De heer **Vreeken**: Mijn naam is Robert Vreeken. Wat belangrijk is, is wat de schade voor Heineken is door de negatieve berichtgeving over dit item in de media. Ander belangrijk item is: wat is schade voor Heineken als de heren Van Boxmeer en Hooft Graafland naar de concurrent vertrekken? Hoeveel gaat ons dat kosten? Ik vind dat het veel beter kan worden uitgelegd. Het is goed om een internationale benchmark te laten zien. Ik denk dat de heer Van Boxmeer die een bedrijf vertegenwoordigt van meer dan 170 landen onderaan in de staatjes zou vallen. Het lijkt mij dat als je goed communiceert, je dat zichtbaar kunt maken. Het is belangrijk dat de heer Van Boxmeer een leefbaar loon heeft. Het is ook belangrijk dat dat in balans is met het leefbaar loon van zijn medewerkers op de werkvloer. Ik heb als voorbeeld Jan Hommen. Er was veel kritiek op zijn bonus. Hij heeft toen gezegd: die hoef ik niet. De schade voor Jan Hommen was 10 miljoen euro. Ik kan mij voorstellen dat ook kan worden meegenomen dat de heer Van Boxmeer ook met Armin van Buuren de andere doelstelling gaat realiseren hij targets misschien niet haalt.

De **voorzitter**: U moet nog even uw naam noemen en aangeven wie u vertegenwoordigt.

De heer **Vreeken**: Mijn naam is Robert Vreeken, We Connect You, Public Affairs and Investor Relations.

De **voorzitter**: Dank u wel. Zijn er verder nog opmerkingen?

De heer **Das**: Ik zou de heer Vreeken willen vragen of hij zijn vragen nog even concreet kan formuleren.

De heer **Vreeken**: Mijn concrete vragen zijn: Ten eerste, Wat is de schade door alle negatieve berichtgeving jaar in jaar uit over bonussen? Ten tweede: Wat is de schade als de CEO en de CFO overstappen naar de naaste concurrent? Een andere vraag: Is leefbaar loon voor de medewerkers en voor de CEO in balans – en ook belangrijk – en hoe kan Heineken dat realiseren? Vierde vraag: Wanneer komen jullie met een goede benchmark waarin zichtbaar is dat de heer Van Boxmeer onderaan de staatjes staat van relevante concurrenten?

De **voorzitter**: Dank u wel. Dat was heel concreet. Ik stel vast dat er verder in deze ronde geen vragen zijn. Ik wil graag één opmerking maken. De heer Das heeft net uitgelegd dat het beloningsbeleid een consistent beleid is dat over de 750 topmanagers, inclusief de Raad van Bestuur gaat. Als wij het dus over retentie hebben, over het behoud van mensen, dan hebben we het niet noodzakelijkerwijs over de Raad van Bestuur. Dan hebben wij het met name over onze onderneming zoals die in de emerging markets moet concurreren en waar een enorm gevecht is onder talent en waar men name daar het argument van mensen aan je binden voor de langetermijnbeloning, wat een heel belangrijk element is van de vergoeding, een cruciaal en doorslaggevend argument is. Dat argument hebben wij niet gebruikt als Raad van Commissarissen als het gaat over de beloning aan de Raad van Bestuur. Ik geef het woord aan de heer Das.

De heer **Das**: Ik begin met de vragen van mevrouw Lindeman die zegt: heeft de angst dat managers of leden van de Raad van Bestuur zouden vertrekken als deze plannen niet zouden worden aangepast een rol gespeeld en is dat niet zwak? De tweede vraag impliceert al een antwoord op de eerste vraag. Dat geïmpliceerde antwoord is niet juist. Ik heb gezegd dat die langetermijnbeloningsplannen een tweeledig doel hebben. In de eerste plaats het stimuleren van de managers die onder die plannen vallen. Stimuleren om de uitdagende doelstellingen die in die plannen begrepen zijn te halen. Op de tweede plaats is er ook een element van de retentie doordat die plannen er zijn, doordat er een marktconforme beloning is. Iedereen die in dit marktsegment werkt, heeft dergelijke beloningsplannen bij zijn onderneming. Doordat er een marktconform pakket van beloningen is, is er ook een motief van mensen om bij een onderneming te blijven en niet naar een andere onderneming te gaan. In mijn toelichting over wat nu precies de beweegredenen zijn geweest van de Raad van Bestuur en van de Raad van Commissarissen om in dit concrete geval die plannen aan te passen, heeft de retentie geen rol gespeeld. Daar ging het erom dat als op voorhand vaststaat dat die plannen voor toekomstige jaren ook tot een nihil uitkering zullen komen, er dan geen sprake meer is van stimulering van het management. Daarom is het negatieve jaar 2013 wat het gemiddelde onder nul zou trekken gedeeltelijk geëlimineerd waardoor alleen nog die uitdagende doelstellingen voor 2014 en 2015 overblijven en deze bieden dus een stimulans om die doelstellingen te halen waardoor die plannen alsnog aan hun doel voldoen. De heer Jorna heeft gevraagd waarom het niet eerder is gemeld. Ik geloof dat ik dat heb uitgelegd. Die overeenkomst met de heer Van Boxmeer is in juridische zin een vaststellingsovereenkomst en heeft een einde gemaakt aan een mogelijke onduidelijkheid. Als hij voor herbenoeming in aanmerking zou willen komen, dan zou vervolgens de vraag kunnen rijzen: als hij gedurende die periode van herbenoeming zou terugtreden, is dit nu een geval van pensionering waardoor zijn plannen zouden doorlopen of is dit nu een geval van terugtreden zonder pensionering waardoor al die plannen tot een einde zouden komen en zouden komen te vervallen? Om te voorkomen dat in de toekomst op dat punt een discussie zou ontstaan, hebben we datgene vastgelegd wat naar alle waarschijnlijkheid ook aan de orde zou zijn, namelijk dat terugtreden gedurende die herbenoeming een geval van pensionering zou zijn. Dat is typisch zo'n vaststellingsovereenkomst om een toekomstige onzekerheid te elimineren. Het is een punt van uitvoering waar je melding van maakt in een remuneratierapport na afloop van een periode en geen punt van beleid dat je ter goedkeuring aan de vergadering voorlegt. Ik heb al gezegd dat het bij nader inzien misschien beter was geweest als we al die punten tezamen hadden gepresenteerd aan uw vergadering, maar dat is een beoordeling achteraf die niet meer kan leiden tot herstel achteraf. De heer Jorna heeft ook gezegd: de kritiek op het remuneratiebeleid bij Heineken is te vaak aan de orde. Ik denk dat het van belang is om onderscheid te maken tussen het punt dat vandaag aan de orde is, namelijk dat is ingegrepen in bestaand beleid en kritiekpunten die in eerdere vergaderingen aan de orde zijn geweest, namelijk dat niet iedereen het eens was met het te formuleren beleid dat aan de vergadering werd voorgelegd. Men kan dus niet zeggen dat er sprake is van een stelselmatig probleem wanneer er in feite sprake is van heel verschillende situaties. Dat sommige aandeelhouders het niet eens zijn met beleidsvoorstellen die aan de vergadering worden voorgelegd, is heel iets anders dan dat men het niet eens is met een ingreep die in bestaand beleid heeft plaatsgevonden. Ik ben nog niet klaar met de beantwoording van uw vraag.

De **voorzitter**: Laat u eerst even de heer Das de vraag beantwoorden.

De heer **Das**: Ik denk dat mensen zich moeten realiseren dat prestatiedoelstellingen voor een toekomstige periode per definitie worden geformuleerd op basis van redelijke toekomstverwachtingen. Als er beter wordt gepresteerd dan die redelijke toekomstverwachtingen, dan is er een pay-out. Wordt er niet beter gepresteerd, dan is er geen pay-out. Het kan zo zijn dat door bijzondere omstandigheden die redelijke toekomstverwachtingen door de feiten worden achterhaald. Dan is de basis van die op toekomstverwachtingen geformuleerde doelstellingen ook ontvallen en kunnen ze niet meer worden

toegepast. Dat leidt dus tot onredelijke consequenties. Om dit te voorkomen, moet worden ingegrepen en dat is onderdeel van het beleid. Dat is nu dit jaar aan de orde. Dat was in voorgaande jaren niet aan de orde. Dus om te zeggen dat we nu al vijf jaar met dezelfde probleem zitten, is een onjuiste weergave van de situatie. U heeft ook gevraagd: als de prestatiedoelstellingen voor 2014 en 2015 weer niet worden gehaald of we dan weer gaan ingrijpen. Mijn antwoord daarop is: dat hangt ervan af. Als het zo is dat moet worden geconstateerd dat redelijke toekomstverwachtingen niet worden gehaald, dan zal er geen sprake zijn van een beloning en zal er ook geen sprake zijn van een ingreep. Maar als het weer zo zou zijn dat we moeten zeggen: de redelijke toekomstverwachtingen zijn op grond van onvoorzienbare, bijzondere omstandigheden weer door de feiten ingehaald, dan moet weer worden beoordeeld of het redelijk is om toch vast te houden aan de doelstellingen die zijn geformuleerd op basis van die verwachtingen en of het niet zo is dat ze leiden tot onredelijke consequenties en er weer ingegrepen zou moeten worden. Hetzij naar boven, hetzij naar beneden. Die situatie kan zich ieder jaar voordoen, maar het is onwaarschijnlijk dat dat gebeurt omdat het niet waarschijnlijk is dat zich ieder jaar een onvoorzienbare situatie voordoet. De heer Vreeken heeft gevraagd welke schade wordt toegebracht door deze discussie. Ik kan dat niet kwantificeren. Hij heeft ook gevraagd wat de schade is die zou worden toegebracht door het vertrek van het hoger management. Ik denk dat zijn bedoeling is: moet er geen afweging worden gemaakt tussen ingrepen in bestaand beleid wetende dat dat zal leiden tot kritiek en aan de andere kant het handhaven van bestaand beleid, ook als dat door feiten is ingehaald met mogelijk schadelijke consequenties. Het antwoord van de Raad van Commissarissen is daarop geweest: We moeten dan maar aanvaarden dat er mogelijk discussie ontstaat over het ingrijpen in bestaand beleid omdat de consequentie dat het beleid onredelijk zou uitpakken ernstiger is. Hij heeft ook nog gevraagd of het geen goede zaak zou zijn om een heldere benchmark te hebben voor de beloning van de Raad van Bestuur. Ik denk dat die heldere benchmark in het remuneratierapport gegeven is. Er is een peer group in dit rapport benoemd op basis van de vergelijking waarmee het beleid van de beloning van de Raad van Bestuur wordt vastgesteld. Die peer group en de elementen van die vergelijking leveren een heldere benchmark op. We hebben al vaker in deze vergadering uitgelegd dat met name op het punt van de variabele beloning het beleid voor de Raad van Bestuur nog lang niet het niveau van de peer group bereikt en daarover kan geen misverstand zijn, denk ik.

De **voorzitter**: Dank je wel. Ik geef graag nog even het woord aan de heer Van Boxmeer die iets meer wil vertellen over die groep van 750.

De heer **Van Boxmeer**: Dank u wel. Ik begrijp alle commotie rond dit onderwerp. Ik wil het niet hebben over de Raad van Bestuur. Ik wil het hebben over de mensen die rapporteren aan de Raad van Bestuur. De heer Hooft Graafland en ik hebben ook een afweging moeten maken ten aanzien van 750 senior managers die verspreid over 170 landen over de hele wereld zitten en die Heineken groot maken. Wij hebben samen, en goedgekeurd door de Raad van Commissarissen, doestellingen vastgelegd over een periode 2013, 2014, 2015 en dan gaat het naar 2014, 2015, 2016. Dat is hoe een langetermijnbonus werkt. Het is heel duidelijk dat wij met het beginjaar 2013 heel hoog hebben gemikt en te hoog hebben gemikt. Daardoor zijn natuurlijk de uitbetalingspercentages van het jaar 2013 op short term heel laag uitgevallen, maar maakt zeker dat ook over 2014 en 2015 de pay-out nihil zou worden, al zou het heel goed lopen met de onderneming. Dan hebben we nog de overweging moeten maken hoe we die 750 man niet ontmoedigd krijgen. U moet zich realiseren dat wij een heel uitgebreide footprint hebben. Er zijn andere bedrijven die met twee of drie landen en managementteams 80% tot 90% van hun winst draaien. Wij moeten het hebben van 75 grote OPCO's en exportoperaties in 170 landen. Heel weinig mensen kunnen zeggen dat ze echt invloed hebben op het totale resultaat van de N.V. Wij hebben ook de motivatie en inzet in gedachten gehad van alle mensen verspreid over de hele wereld die individueel eigenlijk geen invloed hebben op de totale onderneming, maar wel collectief. Daar hebben we dus een mouw aan willen passen door alsnog, weliswaar ook verlaagd, een opportuniteit te

creëren voor 2014 en 2015, zij het met een lagere pay-out, maar nog steeds met een mogelijkheid tot pay-out en nog steeds gebaseerd op zeer challenging objectives die een shareholder graag zou willen horen en hebben. Dat is de uitleg die ik wilde geven zodat u zich realiseert dat het voor ons ook een overweging is geweest en niet dat de mensen dan meteen weglopen, maar dat je ze aan boord houdt voor de komende twee jaren en dat ze zeggen: we krijgen wat minder, maar we krijgen nog steeds wat en we gaan ervoor. Dat is wat we willen hebben.

De **voorzitter**: De heer Jorna. U hebt daar zo geduldig gestaan. Ik zag dat u steeds meer overtuigd raakte. Dat gaan we nu natuurlijk horen. U hebt het woord.

De heer **Jorna**: Body language moet je natuurlijk nooit tonen. Ik ben blij met die toelichting van de heer Van Boxmeer. Die kan ik ook uit het belang van beleggers voor Heineken volledig onderschrijven. Je moet die mensen gemotiveerd houden, die grote groep die eronder zit. Wat was nu mooi geweest? Als u zelf had gezegd: Ja. We hebben het eerste principe, gelijke monniken gelijke kappen, maar wij als directie zeggen: doe het bij ons eens een keer iets minder, want wij worden al fors beloond. Dat had u ook echt applaus bezorgd. Toen ik naar voren liep was de heer Das bezig. Ik ken zijn achtergrond niet uit mijn hoofd, maar ongetwijfeld is hij jurist of heeft hij in de politiek gezeten want de tactiek is: je krijgt een vraag en je herhaalt gewoon het verhaal. Dat doet hij. Hij vertelt het nog een keer. Ik ben niet dom dat ik het niet weet. Als zich volgend jaar weer onvoorziene omstandigheden voordoen, dan moet hij weer ingrijpen, zegt hij. Bij voorzienbaar hoeft hij dat niet. Het zou natuurlijk wel redelijk dom zijn van de Raad van Commissarissen als deze ook al met voorzienbare tekortkomingen van het systeem rekening houdt, want dan ben je wel echt verkeerd bezig. Dat het onvoorzien is, was een toelichting die wat mij betreft niet had hoeven. Het herhalen gaat niet in op de kritiek die wij hebben, namelijk dat u er eigenlijk jaar in jaar uit in slaagt om dit tot een item in uw AVA te maken. Dan krijg je een semantische discussie over of het nu een aanpassing is van het beloningsbeleid of dat het gaat om een toekenning van een bonus, of dat het een discretionaire bevoegdheid van u als Raad van Commissarissen is. Dat vind ik minder interessant. Of het linksom of rechtsom is, het is hier altijd wat. Dat vind ik eigenlijk een verwijt naar u toe, waar de heer Das niet op ingaat. Hij legt nog een keer uit dat er verschillen zijn. Prima, maar er is altijd wat.

De **voorzitter**: Dames en heren. Alleen als er nieuwe punten aan de orde komen die niet zijn beantwoord, is er gelegenheid voor een tweede ronde om nog een opmerking te maken. Ik zie hier iemand die op de eerste rij staat.

De heer **Spanjer**: Goedemiddag. Mijn naam is Spanjer, voor de notulen. Ik vind het net Sinterklaas die iedere keer een cadeautje moet uitdelen. Het cadeautje wordt weliswaar iedere keer wat kleiner, maar er moet een cadeautje uitgedeeld worden. Volgens mij is dat de kern van de boodschap.

De **voorzitter**: Oké. We danken u voor deze observatie. Er is daar een meneer die het woord wil voeren.

De heer **Wientjes**: Goedemiddag. Mijn naam is Wientjes. Ik heb een vraag of in het theoretische geval dat volgend jaar zich ook onvoorziene omstandigheden voordoen in de positieve zin, het dan ook mogelijk is dat die bonus weer naar beneden wordt aangepast.

De **voorzitter**: De heer Das heeft dat zojuist gezegd. Het gaat om de redelijkheid van hoe het systeem uitpakt. Als onvoorziene zaken zich voordoen dan is het de taak van de Raad van Commissarissen, en in het bijzonder de Remuneratiecommissie, om te bekijken of de redelijkheid geen aanleiding geeft tot een aanpassing. Ja. De laatste opmerking. Mijnheer, ik hoop dat u iets toevoegt aan wat u eerder hebt gevraagd. De andere vragen zijn beantwoord.

De heer **Vreeken**: De CEO van SABMiller verdient 14 miljoen pond per jaar. Dat is toch iets anders dan wat de heer Van Boxmeer verdient.

De **voorzitter**: Inderdaad. Zoals ook in het remuneratierapport staat, zit de heer Van Boxmeer, hoewel we een peer group hebben waar we tegen benchmarken, onder het medium van de beloning. Het idee dat hij altijd ruim wordt beloond ten opzichte van zijn peer group is onjuist. Dat klopt. Ik stel voor dat we de discussie hiermee afsluiten. Ik stel vast dat de uitvoering van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur in het boekjaar 2013 voor kennisgeving is aangenomen en ik sluit dit agendapunt.

1C VASTSTELLING VAN DE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR 2013

De **voorzitter**: Dit zijn de pagina's 55 tot en met 138 uit het jaarverslag. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. U vindt de accountantsverklaring op pagina 139. Wie verlangt het woord over de jaarrekening? De heer Jorna.

De heer **Jorna**: Dank u, voorzitter. Korte vragen. Ik maak me zorgen over de wisselkoersen. Dat zal mogelijk voor flinke tegenwind in 2014 gaan zorgen. Aan de heer Hooft Graafland, via u uiteraard, de vraag of u een bepaalde hedgepolitiek – u heeft een bepaalde hedgepolitiek ten aanzien van uw leningen in dollars bijvoorbeeld, die dekt u af – heeft ontwikkeld of die toepast. U boekt 94 miljoen euro van de goodwill af voor uw Russische vestiging. Heeft dat met, zoals al eerder is langsgesproken, de wettelijke bepalingen, het inkrimpen van de markt te maken of heeft dat ook een diepere betekenis van de politieke spanningen die nu aan de orde zijn? Ik heb nog een vraag over het werkkapitaal. Dit heeft u nodig om de schuldproductie te kunnen bemachtigen. Neemt u waar – want als je de debiteuren sneller ontvangt en zelf later betaalt, dan kun je een mooi werkkapitaal concreet maken – dat debiteuren trager betalen, gelet op de economische crisis en heeft u uw eigen politiek daaraan aangepast zodat u langzamer betaalt? Ik weet niet of u de accountant een podium geeft in deze vergadering.

De **voorzitter**: De accountant kan vragen beantwoorden over wat de taak is van de accountant.

De heer **Jorna**: Mijn vragen waren concreet voor de accountant waarom deze geen gebruik heeft gemaakt van de informatieve verklaring. Wat waren zijn speerpunten in de controle en wat waren zijn bevindingen hierover? En of hij het management 2013 af heeft kunnen vinken, want dat doen accountants erg graag. Dat alles is opgelost.

De heer **Hooft Graafland**: Eerst de wisselkoersen. U heeft absoluut gelijk dat deze een grote rol gaan spelen in dit jaar. U zag dat al in het eerste kwartaal, waar we op omzetniveau 178 miljoen euro verloren hebben door lagere wisselkoersen. Voor het hele jaar denken we dat het effect, en dat hebben we eerder dit jaar naar buiten gebracht, rond de 75 miljoen euro op de nettowinst zal zijn. Dat is met name translatierisico. Het effect op translatie is dat winsten die je maakt in de landen die je vertaalt van de lokale valuta naar euro's tot minder euro's leiden. De transactierisico's hedgen wij, translatie hedgen we niet. Transactie dus wel. Dat is met name de exportstroom naar de Verenigde Staten. Die hedgen we twaalf tot achttien maanden vooruit. Maar ook de posities in lokale OPCO's die grondstoffen in dollars of euro's moeten betalen, worden minimaal zes maanden vooruit gehedged. Zoals gezegd, dekken we het translatierisico niet af. Wel proberen we in landen met zwakke valuta lokale schulden te creëren zodat dat een soort natuurlijke hedge geeft. Uw tweede vraag was over de impairment of afboeking op Rusland van 94 miljoen euro. Dit heeft te maken met de totale situatie in de Russische biermarkt. Enerzijds de beperkingen in de verkoop, maar belangrijker de enorme accijnsverhogingen die daar ieder jaar geïmplementeerd worden en waar de bierindustrie die onvoldoende kan of bereid is door te prijzen in zijn prijzen. Wij zijn daar niet de marktleider en kunnen maar zeer beperkt ons eigen beleid voeren. We zien dat de marktleider een deel van die

accijnsverhogingen absorbeert. Dat heeft natuurlijk een fors effect op de winstgevendheid van de onderneming. Dat heeft geleid tot een afboeking van de goodwill die we in Rusland hadden staan van 24 miljoen euro. En zoals Jean-François zegt: we verliezen geen marktaandeel. Integendeel, commercieel doen we het goed, maar financieel vertaalt dat zich onvoldoende terug. Werkkapitaal is belangrijk. U ziet dat we ieder jaar een goede vrije kasstroom hebben en verbeteringen in het werkkapitaal dragen daar aan bij. Dat is een combinatie van juist proberen dat je klanten eerder betalen, ze daar ook soms voor te stimuleren door ze bepaalde kortingen te geven als ze sneller betalen. Tegelijkertijd probeer je zelf natuurlijk de betalingen die je zelf moet doen zo lang mogelijk uit te stellen, maar daar zijn ook wettelijke raamwerken voor dus je moet onderhandelen met de leveranciers over hoe ver je daar in kunt gaan. Dat waren volgens mij de vragen. O nee. De laatste. Dat werd gevraagd aan de accountant. Maar ik denk dat wij daar eerst zelf op moeten antwoorden want het is een keuze geweest van de onderneming om niet de uitgebreide accountantsverklaring op te nemen, of mee te doen aan de pilot van de zogenaamde longform-accountantsverklaring. Wij volgen die ontwikkelingen uiteraard. We zien dat een uitgebreide verklaring wellicht kan bijdragen aan een beter inzicht in wat de accountant allemaal doet en waar hij zijn onderzoek op heeft gericht. Echter, de vorm van die verklaring is nog aan discussie onderhevig en is internationaal nog niet geharmoniseerd. Gezien het feit dat wij zeer veel belang hechten aan consistentie, zeker daar waar het gaat om de jaarrekening, hebben wij gezegd dat wij de definitieve regelgeving afwachten. Het staat u echter vrij om de accountant te bevragen over waar hij zijn controle op gericht heeft en hoe hij deze heeft ingericht.

De heer **Jorna**: Dat heb ik net gedaan. Aan u nog de vraag: het woord innovatie is heel vaak gevallen. Hoe groot is het gebruik van de innovatiebox?

De heer **Hooft Graafland**: Wij doen daar geen specifieke mededelingen over. Gelukkig maken wij daar gebruik van. Dat betekent dat wij dus dingen ontwikkelen die in aanmerking komen voor de innovatiebox.

De **voorzitter**: De heer Van Leeuwen beantwoordt de vragen die hij kan beantwoorden.

De heer **Van Leeuwen**: Dank u wel. De heer Jorna heeft drie vragen gesteld. Eén ten aanzien van de entiteit specifieke controleverklaring, twee ten aanzien van de speerpunten in onze controle en ten derde onze managementletter. Het antwoord op de vraag waarom de entiteit specifieke controle niet is toegepast, heeft de heer Hooft Graafland heel duidelijk toegelicht. Ik kan u wel zeggen dat als wij de entiteit specifieke controleverklaring toegepast zouden hebben, daarin naar voren zou zijn gekomen dat onze speerpunten van de controle, onze zogenaamde key audit matters, zouden zijn geweest: de waardering van goodwill en de impairment testing in zijn algemeenheid. Een specifiek aandachtspunt was geweest de transitie van de accountingprocessen vanuit de operating companies in West-Europa naar de shared service centers in Polen. En verder de waardering van pensioenen en belastingen. In die entiteit specifieke controleverklaring was ook naar voren gekomen dat wij het eens zijn met de jaarrekening door het management opgemaakt op going concern basis. We hebben in het kader van onze controle gekeken naar de financiering en naar de kasstromen. In dat kader konden wij leven met het feit dat de jaarrekening is opgemaakt op basis van going concern. Wij hebben dit jaar ook specifiek aandacht besteed aan de operating companies van voormalig Asia Pacific Breweries. Het eerste jaar dat zij betrokken zijn geweest in de controle en onze bevindingen daaruit hebben ook geen aanleiding gegeven tot het maken van specifieke opmerkingen. Ten aanzien van de managementletter wil ik het volgende meedelen. Onze bevindingen rapporteren wij op een drietal wijzen terug naar de organisatie, naar de toezichthouders en naar de aandeelhouders. In de managementletter rapporteren wij over onze bevindingen ten aanzien van de interne controle. Onze bevindingen ten aanzien van de jaareindecontrole, specifiek gericht op balansposten en resultaten, rapporteren wij in een

accountantsverslag aan de directie en aan de Raad van Commissarissen. Aan de aandeelhouders, het bredere maatschappelijke publiek rapporteren wij over de uitkomsten van onze controle in de accountantsverklaring die wij op 11 februari jl. hebben afgegeven en waarvan u kennis heeft kunnen nemen. Hiermee wil ik zeggen dat de eerste twee rapportages communicatie zijn tussen de accountant, het management en de toezichthouders en dat de accountantsverklaring samenvat wat wij van mening zijn over de controle van de jaarrekening, namelijk dat deze een getrouw beeld geeft van de gang van zaken gedurende 2013.

De **voorzitter**: Dank u wel. Zijn er verder nog vragen over de jaarrekening? Mevrouw daar.

Mevrouw **Heijne**: Vorig jaar gaf de heer Hooft Graafland op de AVA aan dat u een duidelijke relatie ziet tussen belastingen en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ieder bedrijf heeft de maatschappelijke verplichting en daarom betaalt Heineken heel fatsoenlijk belasting. Dat kunnen we ook zien in de jaarrekening. De VBDO waardeert deze houding heel erg. Daarom zouden we ook graag zien dat u deze visie verwoordt in een toelichting op de jaarrekening of bijvoorbeeld in uw jaarverslag. Afgelopen week heeft de VBDO het rapport Good Tax Governance gepubliceerd. Dit rapport kan mogelijk handvatten bieden bij het formuleren van het beleid. Mijn concrete vraag is: Bent u voornemens uw visie met betrekking tot de relatie tussen maatschappelijk verantwoord ondernemen en het betalen van belastingen te publiceren in uw komend jaarverslag of bij de jaarrekening? Daarnaast had ik nog een vraag met betrekking tot true price. Dat zijn echte prijzen die laten zien wat het effect van de productie en consumptie van goederen en diensten is op het natuurlijk en sociaal kapitaal. Door de schade te berekenen die wordt veroorzaakt, kunnen bedrijven de risico's in de productieketen identificeren, ze kunnen kosten besparen, prioriteiten stellen en minder afhankelijk worden van schaarse grondstoffen. Dat bevordert de concurrentiepositie van bedrijven die achterblijven op dit punt. Aangezien Heineken met de strategie Brewing a Better Future al als koploper gezien kan worden, zou true price in onze ogen een goed middel kunnen zijn om deze koploperpositie ten opzichte van andere bedrijven te concretiseren. Puma werkt bijvoorbeeld al met dit concept. Onze vraag is: Bent u bekend met dit concept? Ziet u meerwaarde voor Heineken om met dit concept te gaan werken? En bent u voornemens hiermee naar buiten te treden? Dat waren mijn vragen. Hartelijk bedankt.

De **voorzitter**: De heer Hooft Graafland.

De heer **Hooft Graafland**: Dank u wel. Ons belastingbeleid sluit inderdaad aan bij onze duurzame manier van ondernemen. U heeft al aangegeven dat onze 28+% die we aan belasting betalen een indicatie is. Ik heb vorig jaar ook al gezegd dat wij geen gebruik maken van belastingparadijzen. Ons transfer-pricemodel volgt de economische realiteit en is niet fiscaal gedreven. U vraagt of we dit ook publiekelijk kunnen maken. Zoals u wellicht heeft gelezen – maar het verslag was later dus u heeft niet alle tijd gehad – hebben we dit jaar voor het eerst in het sustainabilityverslag aandacht geschonken aan belasting. We zullen dat blijven doen in de toekomst. U had ook een vraag over de environmental profit en loss die Puma onder andere doet. Ik moet u zeggen dat wij de impact op CO₂, water en dergelijke dingen meten en daar zie je al hoe ingewikkeld het is om over bedrijven heen één taal te spreken, één meetmethode te hanteren, laat staan dat je dat ook nog eens een keer gaat vertalen naar een financiële impact op de omgeving. Hoe mooi dit soort initiatieven ook klinkt, wij zijn daar redelijk sceptisch over in hoe je dat kunt toepassen en ik denk dat we eerst, niet alleen Heineken maar alle ondernemingen, nog enorme slagen kunnen maken in de harmonisatie en in hoe wij rapporteren over onze environmental impact voordat we naar dat soort concepten overgaan.

Mevrouw **Heijne**: Dank u wel.

De **voorzitter**: Dames en heren. Ik had de indruk dat we hiermee de vragen hebben gehad rondom de jaarrekening en ik zou willen voorstellen dat wij tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2013 overgaan. Dan gaan we nu echt stemmen. Wij zullen dit middels de stemkastjes doen. Indien mocht blijken dat de stemkastjes niet functioneren, dan zullen wij overgaan tot de in het verleden gebruikelijke wijze van stemming bij acclamatie. Ik verzoek de stemoperator het systeem nu in te schakelen. Ik verzoek u uw stempas (voor Heineken N.V. zonder 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 zodat de hostesses u kunnen assisteren. Als u voor het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 1. Als u tegen het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 2. Indien u zich wilt onthouden van stemming drukt u de knop met het cijfer 3. Ik verklaar de stemming voor geopend. Wilt u nu uw stem uitbrengen door op de knop van uw keuze te drukken? Dan verklaar ik de stemming nu voor gesloten. Als het goed is, zien wij over enkele seconden de uitkomst van deze stemming. Dan zien wij dat op een heel kleine minderheid na 100% heeft voorgestemd voor dit punt van de agenda, met 14.000 stemmen tegen en 628.012 onthoudingen. Ik constateer dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2013 met 100% van de stemmen is aangenomen.

1D 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

De **voorzitter**: Dan gaan wij over naar punt 1D van de agenda. In 2007 heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het dividendbeleid goedgekeurd. Het beleid streeft naar een dividend pay-out tussen de 30% en 35% van de nettowinst beia. Voor het boekjaar 2013 wordt een dividend voorgesteld van € 0,89 per aandeel van € 1,60 nominaal (een pay-out van 32,3%). Hiervan is € 0,36 reeds op 3 september 2013 uitgekeerd als interim-dividend. Het slotdividend van € 0,53 per aandeel zal met ingang van 8 mei 2014 betaalbaar zijn bij de ABN AMRO Bank te Amsterdam. Met ingang van 28 april a.s. zullen de aandelen op de effectenbeurs (Euronext Amsterdam) ex dividend worden genoteerd. Wil iemand het woord voeren over dit onderwerp? Nee. Dan zou ik graag willen voorstellen om het dividend vast te stellen op € 0,89 per aandeel. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten want het glas is vol. Dan stel ik vast dat het dividendvoorstel met 99,94% van de stemmen is aangenomen. Dank u wel.

1E DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Ik stel nu agendapunt 1E aan de orde: het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar 2013. Wie verlangt het woord over dit voorstel? Ik stel vast dat niemand dat wil. Ik stel u dan nu voor te besluiten tot genoemde decharge. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Dan stel ik vast dat met 99,73% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar 2013, voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening 2013 blijkt.

1F DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan wil ik nu agendapunt 1F aan de orde stellen: het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2013. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Aan de linkerkant van de zaal.

Mevrouw **Lindeman**: Ik spreek namens de eerdergenoemde partijen. De trots op het merk Heineken die zichtbaar is in de commercials, de social media, maar ook in alle advertenties wordt in onze beleving

overschaduwd door de ieder jaar terugkomende beloningsdiscussie. Ik had gehoopt dat we dit jaar die beloningsdiscussie achter ons zouden laten, maar niets is minder waar. We zijn niet te spreken over de keuze om het langetermijnbeloningsplan tussentijds aan te passen, de zogenaamde herkalibratie. Jullie hebben ervoor gekozen om de targets tussentijds aan te passen terwijl de beoogde prestaties niet behaald zijn. Niet alleen is dit een onjuiste uitvoering van een geaccepteerd beloningsbeleid, maar ook gewoon simpelweg het in de wind slaan van het commentaar dat institutionele beleggers geleverd hebben op de beloning de afgelopen jaren. We stemmen dus tegen de decharge van de Raad van Commissarissen. De redenen hiervoor is dat een herkalibratie niet in lijn is met het gedachtegoed van de Nederlandse Corporate Governance Code. Prestatiecriteria horen namelijk niet tussentijds te worden aangepast. De afgelopen jaren hebben we meerdere keren ontevredenheid geuit over de uitvoering van het beloningsbeleid en alle aanpassingen die gemaakt zijn. De prestaties van Heineken zijn achtergebleven ten opzichte van de peers. Daar verdient je geen extra beloning voor. We hadden graag gezien dat die herkalibratie zou worden voorgelegd aan aandeelhouders. De Raad van Commissarissen is er niet in geslaagd om een remuneratiebeleid te ontwikkelen dat alle omstandigheden waarin de onderneming zich kan bevinden, geïntegreerd heeft. Een dergelijk beloningsbeleid bevat zowel korte- als langetermijncomponenten die passen bij de grootte en de positie van een onderneming in alle omstandigheden. Voor ons dus genoeg redenen om op dit punt ons ongenoegen te uiten. Wij hopen hiermee dat de beloningsdiscussie de komende jaren afgelopen is en dat we constructief tot een nieuw beloningsbeleid kunnen komen in de toekomst. We willen weer trots zijn op de onderneming en de passie van het bier brouwen weer terugzien en niet de doorgeschoten aandacht over een hogere beloning. Ik hoor graag uw reactie.

Applaus

De **voorzitter**: Die zal ik u geven. Wij vinden dit een verstrekkende positie die ongepast en disproportioneel is. We hebben als Raad van Commissarissen onze verantwoordelijkheid genomen in een situatie waarin bleek dat de middellangetermijndoelstellingen onhaalbaar werden. We hadden natuurlijk kunnen beslissen om niets te doen. Voor de rust in de zaal en vanuit corporate governance zou dat waarschijnlijk de meest eenvoudige oplossing zijn geweest, maar in het belang van de onderneming en daarmee ook in het belang van de aandeelhouders heeft de Raad van Commissarissen besloten om de prestatie maatstaven voor de twee nog lopende langetermijnbeloningsplannen bij te stellen. U vatte het zojuist opnieuw verkeerd samen. Een alleszins verdedigbaar besluit. Je kunt het oneens zijn met dat besluit, maar dat is op zichzelf nog geen reden om de decharge te onthouden. Het remuneratiebeleid van Heineken voldoet aan de toepasselijke Europese normen – dit is onlangs ook bevestigd door ISS, een proxyadviseur – op een incidenteel besluit zoals de herkalibratie na binnen het beleid dat de remuneratie van de Raad van Bestuur ook wel eens naar beneden heeft bijgesteld, dat werd al gezegd door de heer Das, zoals recent substantieel met betrekking tot de pensioenen. De Raad van Commissarissen heeft zijn taken als toezichthouder naar behoren vervuld. Van een gebrekkig toezicht of ernstige mislag is geen enkele sprake. Dat er mogelijk verschil van inzicht is op een enkel onderdeel van het remuneratiebeleid doet daar niets aan af. Het agendapunt van de decharge is zeker niet het juiste platform om commentaar te leveren op het remuneratiebeleid en de uitvoering daarvan. Daarom is nu juist een afzonderlijk agendapunt, agendapunt 1B gecreëerd. De discussie omtrent de uitvoering van het remuneratiebeleid dient juist daar en niet ergens anders te worden uitgesproken. Wij vinden de positie die u inneemt dus ook onjuist, maar u hebt het recht dat te doen. Dames en heren. Ik stel voor te besluiten over de gevraagde decharge. We gaan over tot de stemming.

De heer **Jorna**: Sorry. Ik denk dat u zich heeft voorbereid op dit standpunt, want wat ik kon waarnemen is dat u het fraai voorlas. U wist wat u kon verwachten Ik wil niet zeggen dat mevrouw mijn bijdrage heeft ingepikt, maar zij heeft in die zin wel verwoord wat ook de VEB namens heel veel beleggers eigenlijk voelt. Voor mij is het heel moeilijk om het heel goede dat u in alle andere dingen doet, af te

zetten tegen het remuneratiebeleid en met name tegen sec dit onderdeel van het aanpassen. Het past ook misschien niet om de hele geschiedenis mee te nemen in het oordeel van nu over deze ene actie die u doet. Alleen is het naar ons idee wel symptomatisch en daarom stemmen wij ook tegen bij de decharge.

De **voorzitter**: Daarop geldt van onze kant precies dezelfde reactie. Ik breng het voorstel voor decharge in stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Ik stel vast dat met 79,23% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2013 voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening 2013 blijkt.

2A MACTHIGING VAN DE RAAD VAN BESTUUR TOT INKOOP EIGEN AANDELEN

De **voorzitter**: Dan stel ik nu aan de orde punt 2A van de agenda. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent om, gedurende de wettelijke maximumtermijn van achttien maanden, gerekend vanaf 24 april 2014, eigen aandelen (tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap) in te kopen onder de voorwaarden vermeld in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Uw naam graag.

De heer **Spanjer**: Zover ben ik nog niet. Spanjer is de naam, maar u kent me wel. Hoeveel aandelen heeft u in het afgelopen kalenderjaar ingekocht?

De **voorzitter**: Hebt u verder nog vragen?

De heer **Spanjer**: Nee. Verder niet. Ik wilde alleen het aantal dat u ingekocht heeft, weten. En voor welk doel heeft u ze ingekocht?

De heer **Hooft Graafland**: We hebben alleen ingekocht voor het langetermijnplan. Het precieze aantal zal ik opzoeken en later aan u doorgeven.

De **voorzitter**: Wij laten u dat weten, nog tijdens of na afloop van de vergadering. Verder nog vragen? Zo niet, dan zou ik graag dit voorstel in stemming willen brengen. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Dan stel ik vast dat met 99,99% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

2B MACTHIGING VAN DE RAAD VAN BESTUUR TOT UITGIFTE VAN (RECHTEN OP) AANDELEN

De **voorzitter**: Dan stel ik nu punt 2B aan de orde. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van 18 maanden, gerekend vanaf 24 april 2014, 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 van de vennootschap. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Dan stel ik vast dat met 99,67% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

2C MACTHIGING VAN DE RAAD VAN BESTUUR TOT BEPERKING OF UITSLUITING VAN HET VOORKEURSRECHT VAN AANDEELHOUDERS

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 2C van de agenda aan de orde. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van achttien maanden, gerekend vanaf 24 april 2014, tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders in relatie tot de uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Ik stel u voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht in verband met het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen met inachtneming van de wet en de statuten. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Ik stel vast dat met 99,35% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

3 DE LANGETERMIJNVARIABLEBELONING: VERVANGING VAN DE PRESTATIEMAATSTAF AUTONOME GROEI VAN BRUTOWINST (BEIA) DOOR AUTONOME OMZETGROEI

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 3 aan de orde. Onder het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur, wordt momenteel voor de langetermijnvariabelebeloning de autonome groei van de brutowinst (beia), met een gewicht van 25%, als prestatiemaatstaf voor top line groei gehanteerd. Deze maatstaf is niet de meest geëigende om de ambitie van de vennootschap op het gebied van 'top-line' groei te meten, omdat deze onder meer bepaalde vaste kosten, waaronder afschrijvingen en personeelskosten, en logistieke kosten bevat. De Raad van Commissarissen stelt voor om deze prestatiemaatstaf met ingang van de prestatieperiode 2014–2016 te vervangen door autonome omzetgroei, eveneens met een gewicht van 25%. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand? Pardon.

De heer **Jorna**: Ik zal nadrukkelijker zwaaien. De hele geschiedenis van het waarom hebben we gehad. Ik zal niet in herhaling vervallen. Als je meent dat je zo'n slecht jaar van 2013 eigenlijk moet wegpoetsen en er een nieuw voor in de plaats moet zetten en je wilt eigenlijk altijd op de lange termijn de belangen van de directie en van de board met die van aandeelhouders in de pas laten lopen, neem je nu eigenlijk het winstbegrip weg maar je zet er wel de omzet voor in de plaats. Omzet is mooi, maar je ziet ook vaak dat het verkeerde prikkels kan geven, banken voorop. Ik zou er toch bij Heineken voor willen waken dat omzet zaligmakend wordt voor de lange termijn en dat winst eigenlijk ook een element blijft in de langetermijnbeloning.

De **voorzitter**: U hebt het jaarverslag en het remuneratieverslag goed bestudeerd. U hebt natuurlijk ook gezien dat in de andere prestatiemaatstaven die kostenelementen wel degelijk zitten. Het gaat er hier nu juist om om de goede balans te vinden tussen top-line en bottom-line. Dat is hier voorgesteld.

De heer **Jorna**: Het gaat mij niet zozeer om de kosten, want ook daarin kun je fouten maken en zit je er lang aan vast als je dat doet. Het gaat mij meer om het winstbegrip: kosten, omzet en dan komt daar winst uit. Winst is waar je ook je dividend aan koppelt. Dat is voor ons belangrijk. We vinden eigenlijk dat dat begrip, kosten en omzet, bij elkaar, dus de brutowinst eigenlijk het item moet zijn.

De heer **Hoof Graafland**: Mag ik hier misschien even heel kort op ingaan? Het zijn vier elementen. Eén: earnings per share, de nettowinst gedeeld door het aantal aandelen. Tweede is EBIT, de operationele winst. Derde is de cashflow. En de vierde is de revenue, de top-line. Twee begrippen zijn puur winstgerelateerd, één is cashflowgerelateerd en één is top-line. Wat we hadden, was dat degene die top-line moest vertegenwoordigen eigenlijk al halverwege de P&L zat. Dat is ongemakkelijk want dan ga je te weinig op toekomstige groei managen. 25% zit op revenue, wat alle ondernemingen als de proxy voor top-line groei nemen. 75% zit op andere dingen waarvan 50% op winstgerichte zaken. Voor

de heer Spanjer nog even: we hebben voor 2013 375.000 aandelen ingekocht voor het langetermijnaandelenplan.

De **voorzitter**: Ik stel voor om over te gaan tot de stemming over het voorstel om de huidige prestatiemaatstaf autonome groei van brutowinst (beia) met ingang van de prestatieperiode 2014-2016 te vervangen door de prestatiemaatstaf autonome omzetgroei onder de langetermijnvariabelebeloning. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Ik constateer dat met 99,65% van de stemmen tot de voorgestelde vervanging van de betreffende prestatiemaatstaf is besloten.

4 BENOEMING EXTERNE ACCOUNTANT

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 4 aan de orde: de benoeming van Deloitte Accountants B.V. als externe accountant voor een periode van drie jaar met ingang van het boekjaar 2015. De huidige externe accountant, KPMG Accountants N.V., is voor het laatst op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 19 april 2012 aangesteld voor een periode van vier jaar (de boekjaren 2012-2015). Ten gevolge van een wijziging in de Nederlandse wet in december 2012 is de vennootschap verplicht elke acht jaar de externe accountant te wijzigen, te beginnen in het boekjaar 2016. Dat is een voorbeeld van Nederlandse Alleingang met de regelgeving. De Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur zijn van mening dat het boekjaar 2015 het meest passende jaar is om deze verplichte roulatie van de accountantsfirma door te voeren. In 2013 is een aanbestedingsprocedure gestart teneinde met ingang van het boekjaar 2015 een nieuwe externe accountant te kunnen benoemen. Op basis van de algehele prestaties van de accountantsfirma's die hebben deelgenomen aan de aanbestedingsprocedure hebben de Audit Commissie en de Raad van Bestuur aan de Raad van Commissarissen geadviseerd om Deloitte Accountants B.V. voor te dragen. De Raad van Commissarissen onderschrijft dit advies en stelt voor Deloitte Accountants B.V. met ingang van het boekjaar 2015 aan te stellen als externe accountant voor een periode van drie jaar. KPMG Accountants N.V. heeft ermee ingestemd dat de huidige aanstelling niet verder strekt dan het boekjaar 2014. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand. Dan zou ik dit voorstel in stemming willen brengen. Ik stel u voor Deloitte Accountants B.V. als externe accountant te benoemen voor een periode van drie jaar met ingang van het boekjaar 2015. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Ik constateer dat met 99,92% van de stemmen tot de voorgestelde benoeming van Deloitte Accountants B.V. is besloten.

5A HERBENOEMING VAN MEVROUW ANNEMIEK FENTENER VAN VLISSINGEN ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: In overeenstemming met de statuten van de vennootschap en het herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van mevrouw Annemiek Fentener van Vlissingen als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 24 april 2014 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018). In de toelichting op de agenda heeft u de informatie over mevrouw Fentener van Vlissingen kunnen lezen. De Raad van Commissarissen stelt voor mevrouw Fentener van Vlissingen te herbenoemen gezien haar brede ervaring en haar bijdrage aan de bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen alsmede haar bijdrage aan de Audit Commissie en Selectie- en Benoemingscommissie. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand wil het woord voeren. Dat stel ik voor dat we overgaan tot stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

De **voorzitter**: Wij kunnen tot onze grote vreugde vaststellen dat mevrouw Fentener van Vlissingen met 99,85% van de stemmen is herbenoemd.

Applaus

5B HERBENOEMING VAN DE HEER JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ CARBAJAL ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dit betreft de herbenoeming van de heer José Antonio Fernández Carbajal als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 24 april 2014 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018). De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Fernández te herbenoemen gezien zijn brede strategische ervaring in de biersector in Latijns-Amerika, overigens veel breder dan dat, en met name in Mexico en zijn bijdrage aan de bijeenkomsten van de Raad van Commissarissen alsmede zijn bijdrage aan de Americas Commissie (als voorzitter), de Voorbereidingscommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie. In de toelichting op de agenda heeft u de informatie over de heer Fernández kunnen lezen. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

De heer **Folkersma**: Is de heer Fernández Carbajal ook aanwezig? O, ik zat net achter een pilaar waardoor ik hem niet zag. Sorry hoor.

De **voorzitter**: Hij is zeer aanwezig. Ik zie daar nog een hand omhooggaan. Mevrouw?

Mevrouw **Heijne**: Met de herbenoeming van de drie heren, dan hoeft ik niet drie keer terug te komen, verandert de man-vrouwverhouding in de Raad van Commissarissen niet. In de nieuwe Wet bestuur en toezicht is opgenomen dat in de Raad van Commissarissen minimaal 30% man en minimaal 30% vrouw dient te zijn. Daarom heeft de VBDO het beleid om bij percentages van 20% tot 40% zich te onthouden van stemmen. Daarnaast staat in de wet dat gemotiveerd dient te worden waarom u niet aan deze streefcijfers voldoet. Mijn vraag is daarom: waarom voldoet u niet aan deze streefcijfers en welke stappen gaat u zetten om daar volgend jaar wel aan te voldoen?

De **voorzitter**: U hebt gezien dat wij een beleid hebben ten aanzien van onze Raad van Commissarissen. We hebben profielen die ook op onze website staan. Wij hechten zeer aan diversiteit van ons commissariaat, überhaupt van de samenstelling van het topmanagement. Als het gaat om diversiteit wat betreft achtergrond, wat betreft ervaring, wat betreft regio's waar mensen vandaan komen, doet Heineken het buitengewoon goed. Wij zijn het eens met de vaststelling dat we op het gebied van diversiteit naar gender nog grote stappen te maken hebben. Daar hebben we ook een beleid voor uiteengezet. Zowel op het executieve als op het niveau van de Raad van Commissarissen. Tegelijkertijd kijken wij ook, als we commissarissen zoeken, naar bepaalde specifieke ervaringsgebieden die nodig zijn. In het gebied van de opvolging van de heer De Jong hebben we met name ook gekeken naar de financiële expertise. Wie gaat in de Audit Committee zitten? Wie heeft daar een bijdrage aan te leveren? Dat heeft ons gebracht tot voordracht van de heer Huët. Wij hebben zeer regelmatig in de Selectie- en in de Appointment Committee van Heineken discussies over de middellange termijn waarbij wij ook nadrukkelijk bekijken hoe we gaan voldoen aan de eisen die de wet stelt, zodat wij op termijn ook die 30% zullen gaan halen. Daar hebben we het volste vertrouwen in. Het selecteren van een goed samengesteld en uitgebalanceerd commissariaat is iets van de middellange termijn. Daar werken wij conform aan. Wij zullen zeker op termijn de percentages halen, maar we kijken ook naar andere vormen van diversiteit. Daarom zijn we blij met de voorstellen die we hier vandaag doen voor herbenoeming die overigens met de heer Fernández een speciale betekenis heeft gezien de rol die FEMSA speelt in Heineken.

Mevrouw **Heijne**: Dank u wel voor uw toelichting. Wij blijven dit volgen.

De **voorzitter**: Oké. Zijn er verder nog vragen? Mevrouw.

Mevrouw **Lindeman**: Ik spreek namens de eerdergenoemde partijen. Dank voor de toelichting op de vraag die door de VBDO werd gesteld. Ik wil graag een vervolgvraag stellen. In een profielschets is namelijk niets over diversiteit opgenomen. Is dit ook iets wat jullie meenemen om in de toekomst daadwerkelijk aan te passen?

De **voorzitter**: Ik heb de profielschets gezien. Ik zeg dat nu maar even voor de vuist weg. Het staat er wel erg in algemene termen. We zullen het wat verder toespitsen. Dan stel ik voor om over te gaan tot stemming om de heer Fernández te herbenoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Applaus

De **voorzitter**: Ik constateer dat met 97,23% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van de heer Fernández is besloten.

5C HERBENOEMING VAN DE HEER JAVIER ASTABURUAGA SANJINÉS ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: In overeenstemming met de statuten van de vennootschap en het herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer Javier Astaburuaga Sanjinés als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 24 april 2014 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018). De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Astaburuaga te herbenoemen gezien zijn ruime financiële en commerciële ervaring. In de toelichting op de agenda heeft u de informatie over de heer Astaburuaga kunnen lezen. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Ik zie geen armen zwaaien. Ook niet de bescheiden zwaai van de heer Jorna, dus dan gaan we door. Dan gaan wij over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Ik constateer dat met 97,81% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van de heer Astaburuaga is besloten.

Applaus

5D BENOEMING VAN DE HEER J.M. HUËT TOT LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: In overeenstemming met de statuten van de vennootschap heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de benoeming van de heer Jean-Marc Huët tot lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 24 april 2014 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018). De heer Huët is 44 jaar. Dat voegt ook weer toe aan de diversiteit. Dat is een jonge man. Hij is Nederlands staatsburger en past in het profiel dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld. De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Huët te benoemen gezien zijn ruime financiële expertise en zijn ervaring in de sector consumentenproducten. Het is de bedoeling dat hij ook toetreedt tot de Audit Committee. De heer Huët is Chief Financial Officer en een uitvoerend bestuurder van Unilever. Hij is sinds 2010 verbonden aan Unilever. Voordien was hij werkzaam bij Bristol-Myers Squibb, waar hij van 2008 tot 2009 Chief Financial Officer en Executive Vice President was. Daarvoor was de heer Huët vijf jaar werkzaam als Chief Financial Officer van Royal Numico in de periode van 2003 tot 2007, en

werkte hij tien jaar bij Goldman Sachs International. De heer Huët bekleedt geen commissariaten bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen en is als niet-uitvoerend bestuurder verbonden aan de buitenlandse onderneming Delta Topco. De heer Huët is onafhankelijk zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code van december 2008 en bezit geen aandelen in de vennootschap. Helaas kon hij er vandaag niet bij zijn omdat Unilever vandaag ook de eerste kwartaalresultaten over 2014 presenteert. Hij zal zeker aanwezig zijn, dat is geconfirmeerd, op alle commissarissenvergaderingen van dit jaar. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

De heer **Spanjer**: Ik heb er wat problemen mee. De heer Huët zit bij Unilever. Jullie vissen een beetje in dezelfde vijver. Ditzelfde gezeur hebben we eigenlijk ook met de heer Hooft Graafland die bij Ahold zit. Ahold wil de bierprijs behoorlijk naar beneden en Heineken wil de prijs naar boven. Dan krijgt u een spagaat. Hoe gaat u dat oplossen? Bij Unilever wil men natuurlijk ook dat Heineken niet iets meeneemt. Dat wordt conflict of interest. Hoe gaat u dat als voorzitter van de Raad van Commissarissen oplossen? Dat zou ik graag willen weten.

De **voorzitter**: Daar maken we ons geen enkele zorgen over.

De heer **Spanjer**: Maar wij wel.

De **voorzitter**: Dat merk ik. Daarover verschillen we dan van mening. Wij maken ons daar geen zorgen over. Iedereen kent zijn positie en de prijzen zullen geleidelijk aan omhooggaan. Dat kan ik u wel verklappen.

De heer **Spanjer**: Maar dat wil Ahold niet. Dus u krijgt een geestelijk probleem.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Spanjer. De heer achter in de zaal.

De heer **Vreeken**: Ik denk dat de heer Huët een aanwinst is voor zowel Heineken, Ahold als Unilever. Hij heeft namelijk tien jaar lang bij Goldman Sachs gezeten. Dat is een mooi track record voor eventuele overnames. Unilever zit ook erg goed in sustainability en Heineken inmiddels ook steeds meer; met Wieckse Witte waar voor het eerst zonnepanelen in beeld werden gebracht in de commercial. Ik zag zojuist ook dat er nu een zero Wieckse Witte-stand is. We maken hier progressie. Ik denk dat de heer Huët een goede bijdrage kan leveren aan sustainability samen met de heer Hooft Graafland. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank voor deze ondersteuning van het voorstel. Ik stel nu voor dat mevrouw aan de linkerkant van de zaal het woord krijgt.

Mevrouw **Lindeman**: Ik heb nog één vraag. Ik vind het erg jammer dat de heer Huët vandaag niet aanwezig is. Dat relateert ook een beetje aan mijn vraag. Wij wilden namelijk aan de heer Huët vragen hoe hij zijn functie als CFO van Unilever, best wel een drukke baan, met het commissariaat bij Heineken zou vervullen. Ik hoor graag de toelichting van uw kant.

De **voorzitter**: Uiteraard hebben we het daarover gehad. Altijd als je commissarissen vraagt, moet je vaststellen of er voldoende tijd en aandacht is om aan een onderneming te besteden. Daar hebben we uitgebreide gesprekken over gehad. Daar maken we ons totaal geen zorgen over. Hij is ook al begonnen met zijn kennismakingsprogramma. Het is een beetje zoals je vaak in organisaties hebt: als je iets voor elkaar wilt krijgen, moet je het juist aan mensen vragen die het druk hebben, niet aan mensen die de tijd hebben. Dat geldt in zekere zin ook voor commissarissen zo. Daar is goed over gesproken en wij maken ons daar geen zorgen over. De ervaring die hij opdoet, kan hij met ons delen. Zoals gezegd, heeft hij nog maar één ander commissariaat en het is iemand met een ongekend energieniveau. Dan stel ik voor om het voorstel om de heer Huët te benoemen tot commissaris van de

vennootschap voor een periode van vier jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2018, in stemming te brengen. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten. Ik constateer dat met 99,60% van de stemmen tot voorgestelde benoeming van de heer Huët is besloten.

Applaus

De **voorzitter**: Dames en heren. Voordat ik deze vergadering sluit, wil ik toch even stilstaan bij één feit. Vandaag treedt namelijk de heer Maarten de Jong af. Jan Maarten, ik wil je ook hier graag mede namens de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hartelijk danken voor jouw grote bijdrage aan de onderneming. Je werd in 2002 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en was van 2002 tot 2004 zelfs voorzitter van de Raad van Commissarissen. Naast jouw rol en jouw bijdrage aan de Raad van Commissarissen heb jij altijd ook veel tijd, energie en kwaliteit gestopt in de Audit Committee, waarvan je vanaf 2004 voorzitter was. Ook hiervoor willen wij jou hartelijk danken. Dames en heren, ik zou u graag willen uitnodigen om mede namens alle andere aandeelhouders hem te bedanken met een applaus voor al zijn werk.

Applaus

De **voorzitter**: Dames en heren, ik sluit hierbij de vergadering om 17.20 uur. Over tien minuten begint de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. in deze zaal. Ik verzoek u allen eerst de zaal te verlaten. De aandeelhouders van Heineken Holding worden daarna uitgenodigd deze zaal weer binnen te gaan. Graag verzoek ik u uw stemkastjes, inclusief de chipcards, bij de uitgang in te leveren.
