

HEINEKEN N.V. ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS D.D. 20 april 2017

Opening

De **voorzitter (de heer Hans Wijers)**: Dames en heren, goedemiddag. Ik open de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken N.V. om 13.30 uur en ik heet u allen van harte welkom in dit prachtige DeLaMar Theater. Graag heet ik ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. welkom die als toehoorder aanwezig zijn.

Laat ik beginnen met een aantal huishoudelijke mededelingen. Ik verzoek u vriendelijk alle mobiele telefoons uit of in ieder geval op stil te zetten. Er zal af en toe in het Engels gesproken worden. Daarom hebben wij gezorgd voor een simultaanvertaling Nederlands-Engels en Engels-Nederlands van deze vergadering, u kunt daarvan gebruikmaken via kanaal 5 van de aanwezige hoofdtelefoons. Slechthorenden kunnen ook gebruikmaken van de hoofdtelefoons maar dan via kanaal 0. De vergadering wordt, zoals vermeld op de website, live geaudiocast. Ik heet dus ook alle luisteraars, waar ook ter wereld, welkom. De vergadering van Heineken Holding N.V. begint om 16.00 uur of zoveel later als deze vergadering eindigt. Mocht u er behoefte toe voelen om er een hele lange vergadering van te maken, dan hebben wij op een gegeven moment een probleem want dan begint het reguliere programma hier dat – voor belangstellenden – bestaat uit Slippers of Hair. En zoals u al hoort aan de titel, bestaat er geen logisch verband tussen onze programmering en deze.

Dan ga ik nu over tot de vergaderformaliteiten.

Ik constateer:

Dat de vergadering op 7 maart 2017 is bijeengeroepen door plaatsing van de oproeping op de Heinekenwebsite. Voor deze vergadering is 23 maart 2017 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.

Dat in de oproeping de agenda voor de vergadering is opgenomen.

Dat bij de oproeping is vermeld dat de agenda met toelichting, de jaarrekening, het bestuursverslag en de gegevens als bedoeld in 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.

Dat alle formaliteiten voor het bijeenroepen van deze vergadering, door de wet of statuten vereist, in acht zijn genomen.

Dat dus geldige besluiten kunnen worden genomen over alle aangekondigde onderwerpen.

Dat de aanwezige of vertegenwoordigde aandeelhouders hebben overgelegd het ontvangstbewijs van de instelling waar hun aandelen in administratie zijn.

Dat de vennootschap de mogelijkheid aan aandeelhouders heeft geboden om via internet een steminstructie te geven en dat van deze mogelijkheid gebruik is gemaakt.

Ik zal u straks het aantal aandeelhouders en aantal stemmen medelen, 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 dit zal binnen drie maanden beschikbaar zijn en op de website worden geplaatst.

In verband met de bespreking van de jaarrekening 2016 door de Raad van Bestuur wordt de vergadering ook bijgewoond door de accountants van de vennootschap, de heren Van den Berg en Nanne van Deloitte Accountants B.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 vier microfoons 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 het recht voor de spreektijd per spreker te beperken als het verloop van de vergadering daartoe aanleiding geeft. Dat is niet nodig als u puntig bent en vragen stelt en geen verhandelingen houdt. Ik verzoek u de vragen aan mij te richten en ik zal dan per geval bepalen wie het antwoord geeft.

Ten slotte deel ik u mede 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 Heineken N.V. vergadering aanwezig zijn, hebben een stempas met gele stip. Deze pas kan uitsluitend in de vergadering van Heineken Holding N.V. worden gebruikt. Dan is er nog een hele bijzondere categorie, namelijk aandeelhouders met een stempas met twee gele stippen. Zij zijn bij zowel Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. aandeelhouder en zij kunnen in beide vergaderingen stemmen.

Dat was het inleidende gedeelte.

1A VERSLAG OVER HET BOEKJAAR 2016

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over tot punt 1A van de agenda, het verslag over het boekjaar 2016. Alvorens dat verslag te bespreken, geef ik graag het woord aan de voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer Jean-François van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer**: Dank u wel, mijnheer de voorzitter. Dames en heren, staat u mij toe om de resultaten kort te bespreken aan de hand van een voorbereide tekst om zo veel mogelijk tijd over te laten voor uw vragen.

Wij gaan naar de eerste slide. De resultaten over 2016 waren goed. En dat komt door het premium workforce volume dat sterker groeide dan de biermarkt als geheel en ook het aanhoudende momentum van onze innovatieagenda. De operationele autonome winstgroei (beia) steeg met 9,9% ondanks lastige economische omstandigheden in sommige opkomende landen en significante valutadruk in een aantal landen. Voor 2017 verwachten wij een margeverbetering in lijn met onze vorige verwachting voor de middellange termijn, exclusief de eventuele impact van grote onvoorziene macro-economische en politieke ontwikkelingen. De impact van de voorgestelde acquisities in Brazilië en het Verenigd Koninkrijk zijn ook buiten beschouwing gelaten.

Op de volgende slide ziet u dat de operationele winst in 2016 3,5 miljard euro bedroeg. Consolidatiewijzigingen die voortkwamen uit de acquisities van het vorige jaar hadden een positief effect van 40 miljoen euro (1,2% van de groei). De schommelingen van de wisselkoersen brachten een negatief effect met zich mee. De operationele winst werd met 216 miljoen euro gereduceerd en dat is met name te wijten aan de daling van de Mexicaanse peso die verreweg de meeste impact had, gevolgd

door de Nigeriaanse naira en het Britse pond. Exclusief consolidatiewijzigingen en de impact van de valuta steeg de operationele winst (beia) met een indrukwekkende 9,9%. Dit verdient een paar opmerkingen over kosten. Op organische basis stegen de kosten van zowel grondstoffen als verpakkingen met 10,8% gedurende 2016. De kosten stegen meer dan de opbrengsten, hoofdzakelijk als gevolg van ongunstige wisselkoersen, in het bijzonder in Mexico, Brazilië en Nigeria. Aan de andere kant stegen de personeelskosten en logistieke kosten minder dan de opbrengsten door strikt kostenmanagement. Daarnaast daalden de reparatie- en onderhoudskosten en ook de kosten van energie en water. De focus op kosten stelt ons in staat om een autonome groei van de operationele winst van 9,9% te realiseren. Dat betekent een operationele marge van 17% en dat is 54 basispunten hoger dan in het jaar 2015.

Nu ga ik over naar het regional review. De resultaten laten zien dat de unieke en wijdverspreide aanwezigheid van Heineken als concern een sterk geprononceerde groei opleverde. De meeste regio's lieten een goede groei zien waarmee een deel van de mindere resultaten in de regio Afrika, het Midden-Oosten en Oost-Europa gecompenseerd werden. Laat ik starten met het moeilijke gebied. Het biervolume bleek in Afrika, het Midden-Oosten en Oost-Europa onder druk staan door de uitdagende macro-economische omstandigheden en lage olieprijsen. Denkt u dan aan Nigeria en Rusland in het bijzonder. De desondanks positieve volumegroei in Nigeria, Ethiopië en export naar Afrika compenseren het zwakkere volume in Rusland, Democratic Republic of Congo en Egypte. De operationele winst (beia) daalde 21,2% en dat is negatief beïnvloed door hoofdzakelijk de schommelingen van de wisselkoersen in die landen, de stijging van de grondstofprijzen en stijgende inflatiekosten. In de 'Americas' steeg het organische geconsolideerde biervolume met 3,7%, gedreven door een sterke groei in Mexico. Deze groei was groter dan de daling in volume in Brazilië en de Verenigde Staten verleden jaar. Onze Mexicaanse merken zijn de belangrijkste groeifactoren onder aanvoering van hoofdzakelijk Tecate en Dos Equis. Over het geheel genomen liet de regio een sterke operationele winstgroei (beia) zien van 23,5%. In 'Asia Pacific' blijft het momentum uitstekend met als resultaat een groei van het autonome geconsolideerde biervolume van 17,9%. De omzet per hectoliter daalde met 3,7%, beïnvloed door landenmix en merkenmix. In jip-en-janneketaal betekent dat dat wij meer Tiger hebben verkocht dan Heineken tegen een iets lagere prijs maar in totaal viel het resultaat zeer positief uit. In Vietnam steeg het volume double-digit, gedreven door de sterke resultaten van het merk Tiger en een goede en effectieve marketing en salesforce. De regio levert een sterke operationele winstgroei op van 26,5%. En dat is, nogmaals, hoofdzakelijk gedreven door Vietnam maar ook heel sterke resultaten in Cambodja en Indonesië. In Europa steeg het organisch geconsolideerde biervolume met 0,7%. De groei werd gedreven door ons premiumportfolio, geleid door het Heinekenmerk dat in Europa in volume steeg met 4,3%. De omzet per hectoliter steeg met 1,4% en dat was ondanks de heel deflatoire prijsdruk die wij in de offtrade zien. In het Verenigd Koninkrijk steeg het volume low single-digit - ik heb daar echt geen goede Nederlandse vertaling voor - gedreven door goede prestaties in de off-trade (de supermarkten) en onze pub business leverde ook goede resultaten op afgelopen jaar. De operationele winst (beia) steeg in Europa organisch met 7,1%, dankzij de innovaties en succesvolle premiumisatie (meer bieren tegen een hogere prijs verkopen met een hogere marge en een gedisciplineerd kostenbeheer).

Nu ga ik over naar het Heinekenmerk. Het volume van het Heinekenmerk steeg organisch in het premiumsegment met 3,7% wereldwijd met een versnelde groei in de tweede helft van het jaar naar 4,7%. De groei in Brazilië, Zuid-Afrika, Mexico, het Verenigd Koninkrijk en Roemenië compenseerde de zwakkere volumes in Rusland, de Verenigde Staten, Thailand en Griekenland. De waarde van het Heinekenmerk werd wederom ondersteund door succesvolle campagnes rond de UEFA Champions League. Aan het begin van het jaar hebben wij ons UEFA Champions League-sponsorcontract verlengd tot 2021. Wij zijn ook begonnen met een nauwe samenwerking met Formule 1 die ons de kans geeft om wereldwijd nieuwe consumenten te bereiken en biedt ook mogelijkheden om een krachtige campagne rondom verantwoordelijk alcoholgebruik te lanceren "When you drive, never drink". U zult

zien dat “When you drive, never drink” rond alle sponsoring van de Formule 1 er heel prominent bij zal staan. In 2016 hebben wij een aantal innoverende premiuminnovaties gelanceerd voor het Heinekenmerk, waaronder de ‘wild lager’-bieren H71 en H41, geïntroduceerd in een aantal Europese markten. H41 in Nederland, Groot-Brittannië en Italië. H71 in Frankrijk. Ik zou er uren over kunnen vertellen, maar in het kort betekent ‘wild lager’ een normaal Heineken brouwsel laten vergisten met een wilde gistsoort (dus geen gekweekte gist die wij al lang in de Heinekenbrouwerijen zelf kweken) die wij geoogst hebben van de bomen in de bergen van Patagonia. Daarmee hebben wij een bier gemaakt met een hele andere smaak. Vertrekkende van hetzelfde brouwsel maar een andere gist geeft het een heel ander karakter. Dat vonden wij interessant. Het is ook een wereldpremière want niemand had tot nu toe met wilde gisten bieren gemaakt. Daarom blijft de oplage nog betrekkelijk klein in omvang. Dan hebben wij Heineken Light gelanceerd in Ierland, Nieuw-Zeeland en wij zijn het aan het testen in Griekenland, Zwitserland en Oostenrijk, waar wij het hebben gelanceerd onder de naam Heineken 3, een lichter bier. Zowel de naam Heineken Light als Heineken 3 wordt gebruikt voor dit product. Zoals u wellicht hebt gezien, hebben wij begin dit jaar in Nederland Heineken 0.0 gelanceerd. Heineken 0.0 zal ook in de komende maanden uitgerold worden in meer Europese landen. Natuurlijk aanvullend op onze Heinekenmerken hebben wij ook een uitgebreid en sterk portfolio van andere internationale merken. Deze merken hebben grote potentie om in diverse regio’s succesvol te zijn maar wij willen ze niet wereldwijd hebben maar zij kunnen zeker buiten hun landsgrenzen reizen. Het betreft Affligem, Sol Premium, Lagunitas, Red Stripe, Tecate en Tiger. Zij zijn allemaal afgelopen jaar double-digit gegroeid. Ook Desperados, Krušovice uit Tsjechië en Amstel lieten een hele goede groei zien. En wij blijven natuurlijk ook enthousiast over Cider, waarover ik later wat meer zal vertellen.

Ik ga nu over naar ons eerste reclamefilmpje. Wellicht hebt u dat gezien. Dat hebben wij in februari 2017 in Nederland gelanceerd op tv. Het vertelt het verhaal hoe Gerard Adriaan Heineken in zijn tijd zijn eerste prijs voor kwaliteit won. Het geeft een beetje aan hoe het avontuur van Heineken wereldwijd begon door eerst te exporteren naar Parijs en hoe Heineken in die tijd een ‘craft brewery’ was. Dat is het verhaal van ons heerlijk, helder Heineken voor het allemaal begon.

Ik ga over naar het volgende plaatje over innovaties. Dat is stevig ingebed in onze strategie en in de manier waarop wij binnen Heineken denken en omzetgroei realiseren. Ik begin met cider. Wij blijven marktleider in cider. In het Verenigd Koninkrijk bleef ons marktaandeel groeien met dank aan Strongbow Dark Food, Strongbow Cloudy Apple en Old Wood. Buiten het Verenigd Koninkrijk steeg het cidervolume double-digit. In Afrika, het Midden-Oosten, Oost-Europa, Zuid-Afrika en Rusland waren er positieve resultaten in de cidercategorie. Mexico leverde de grootste bijdrage aan de groei van cider in de regio. Strongbow is nu ook verkrijgbaar in vijf markten, waar wij bemoedigende eerste resultaten zien. Het idee is duidelijk om cider naar de wereld te brengen. Wij zijn de leider in een betrekkelijk kleine markt en wij hopen dat die markt in de toekomst groter wordt.

Een tweede categorie van innovaties is ‘low and no alcohol’, dus zonder en met een beetje alcohol. Wij blijven grote potentie zien in dit segment van producten met een laag tot nul procent alcohol. Het volume voor 2016 bedroeg in ons portfolio 12,3 miljoen hectoliter. Dat is niet gering. Deze producten adresseren direct het thema van gematigdheid en creëren ook nieuwe drinkmomenten voor onze merken. Wij zullen erin blijven investeren in de toekomst. Ook ‘craft and variety’ of speciaalbieren, zoals het hier heet, is een belangrijk segment. Ik heb al eerder gesproken over H41 en H71. Dat zijn twee voorbeelden van deze categorie. Het is een ‘craft beer’ van Heineken, maar dan wel met wilde gist. Er zijn andere speciaalbieren, zoals Mortsbite in België of Birra Moretti in Italië waar wij allerlei regionale lijnvarianties hebben uitgebracht, maar ook in Polen in Żywiec en meerdere merken in Nederland (denkt u aan Brand), waar wij meer smaken aanbieden dan alleen pils en dat is ook wat de consument vraagt. Tegelijkertijd begint Lagunitas die wij het jaar daarvoor als 50% hebben geacquireerd in Amerika zijn internationale reis en is inmiddels in een aantal Europese markten geïntroduceerd, in Nederland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk en Mexico.

Wij blijven ook rondom tapbieren innoveren en wij zien nog steeds een positieve trend voor The Sub, ons nieuwe thuishapsysteem maar ook BrewLock, een innovatief tapsysteem, laat een goede groei zien. De BrewLock is in jip-en-janneketaal een plastic vaatje dat niet geretourneerd hoeft te worden maar in de P+D-afval gerecycled kan worden. Dat is zeer geschikt voor export naar landen waar grote afstanden een rol spelen. Het houdt bier vers voor lange tijd.

Een paar woorden over sustainability. Duurzaamheid is geïntegreerd in onze manier van werken; het is geen activiteit die wij ernaast doen. Dat zeg ik iedere keer weer. Het heet bij ons 'brewing a better world'. Wij hebben dit jaar voor het eerst in ons jaarrapport onze financiële rapportage en de duurzaamheidsrapportage in één enkel rapport samengevoegd. Voorbeelden hiervan zijn de KPI's op het gebied van water en energie. Dat is heel klassiek, maar wij gaan ook nieuwe doelstellingen zetten in het licht van het aankomende COP 21. Wij besteden veel aandacht aan een gematigd alcoholgebruik. Wat wij kunnen doen, is misschien gelimiteerd maar wat wij kunnen doen, moeten wij dan ook doen. Een van de commitments die wij hebben is om 10% van al onze media-uitgaven rond het merk Heineken aan campagnes te besteden die een punt maken van een matige alcoholconsumptie en in sommige gevallen geen alcoholconsumptie. Ter illustratie daarvan hebben wij een video van "When you drive, never drink". Dit is het verhaal van Jackie Stewart. Zoals u ziet, heeft hij heel ruim medewerking verleend aan het tot stand komen van deze commercial. Hij meent het ook echt. Wij hebben het samen met hem gedaan. Hij rijdt nog steeds zelf en dat is ook zijn auto. Wij zijn toch allemaal jaloers op zo'n auto.

Voordat wij afsluiten, ga ik over naar twee lopende acquisities. De eerste acquisitie die wij hebben aangekondigd, is Kirin in Brazilië. Deze acquisitie transformeert onze bestaande business in Brazilië en geeft meer spreiding, schaalvoordelen en een platform voor verdere premiumisatie, wat betekent dat wij meer Heinekenbier kunnen verkopen in Noord-Brazilië. Als gevolg van deze transactie, als wij die straks gaan sluiten, wordt Heineken de tweede grootste bierbrouwer in Brazilië, in lijn met onze strategie om altijd of nummer 1 of een sterke nummer 2 te zijn in de landen waar wij opereren met een breed portfolio aan merken. Dit geeft ons natuurlijk een goede uitgangspositie in een van de meest belangrijke biermarkten in de wereld met ook nog grote potentie voor toekomstige groei, ondanks het feit dat Brazilië het als economie op het ogenblik wat moeilijker heeft. Wij hebben gisteren bij de publicatie van de cijfers over het eerste kwartaal heel publiekelijk aangeduid dat wij de intentie hebben om gebruik te maken van het distributienetwerk van Kirin Brazilië om onze gecombineerde business samen vooruit te brengen. Deze overname zal bijdragen aan de winst van 2017 en de transactie zal naar verwachting in de eerste helft van het jaar rond moeten komen. De tweede is de acquisitie van Punch Taverns in het Verenigd Koninkrijk. Gezien de regels van het UK Takeover Panel ben ik heel beperkt in wat ik hierover kan zeggen. Ik wil graag de volgende opmerkingen maken. In navolging van een contant aanbod voor Punch Taverns door Vine Acquisitions Limited hebben wij een back-to-backovereenkomst met Vine afgesloten voor de pubs in Punch Securitisation A. Voor de goede orde; het is niet Heineken dat een bod doet, maar een bedrijf genaamd Vine. De overeenkomst van de back-to-back betreft een pubportfolio van 1900 stuks en wij verwachten vooralsnog dat de transitie eind augustus 2017 afgerond kan worden.

Ik sluit af met de highlights van het eerste kwartaal. Het geconsolideerde biervolume steeg organisch met 0,6%. Onze gebalanceerde geografische spreiding werkt nog steeds. Wij zagen een heel goede groei in Asia Pacific, ook een solide groei in Europa met wat zwakkere volumes in Afrika, het Midden-Oosten en Centraal-Europa. Het Heinekenmerkvolume steeg met 2,5% en liep daarmee weer voor op het totale biervolume van de groep, namelijk 0,7%. Onze verwachtingen voor 2017 blijven ongewijzigd. Ik dank u voor uw aandacht en ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank je wel, Jean-François. Dames en heren, ik ben u nog verschuldigd de informatie over wie aanwezig en vertegenwoordigd zijn op deze jaarvergadering. Uit de presentielijst blijkt dat er

87 aandeelhouders aanwezig zijn en dat 66 aandeelhouders zijn vertegenwoordigd. Via het internet hebben gestemd 1257 aandeelhouders. Derhalve in totaal 1410 aandeelhouders van tezamen 500.805.509 aandelen die recht hebben op het uitbrengen van even zoveel stemmen, zijnde 87,90% van het geplaatste kapitaal. En dat voorts ter vergadering aanwezig zijn 31 aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die deze vergadering als toehoorder bijwonen.

Wij komen dan nu aan bij de bespreking van het verslag over het boekjaar 2016. Het verslag is te vinden op de pagina's 1 tot en met 49 uit het bestuursverslag. Het Sustainability Review is te vinden op pagina's 135 tot en met 150. Ik wijs u erop dat de uitvoering van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur (deel II van het remuneratierapport op pagina's 50 tot en met 58) bij agendapunt 1B aan de orde komt en de jaarrekening (pagina's 59 en verder) bij agendapunt 1C aan de orde komt.

Dames en heren, degenen die vaker aanwezig zijn geweest, weten dat het een goede traditie was dat ik mevrouw Stadlander als eerste het woord zou hebben gegeven. Het spijt mij buitengewoon u te moeten berichten dat mevrouw Stadlander op 19 november jl. is overleden. Zij heeft de laatste dertig jaar deelgenomen aan de algemene vergaderingen van Heineken en was altijd een belangstellende en betrokken aandeelhouder. Zij stelde elk jaar gedetailleerde vragen, die ze op een zeer constructieve wijze poneerde. Wij zullen haar missen. Ik zou graag over dit trieste onderwerp het woord willen geven aan Laurence Debroux, de CFO van de vennootschap.

Mevrouw **Debroux**: Hartelijk dank. Ik wil graag mijn diepe respect uitspreken voor mevrouw Stadlander. Ik heb haar voor het eerst gezien in 2015 bij de AVA. Een paar maanden later hebben wij met elkaar geluncht op het kantoor van Heineken. Zij had een diepgaande kennis van de sector. Zij stelde altijd hele goede vragen. Zij heeft ook haar eigen verhaal met mij gedeeld over haar strijd om haar carrière in balans te brengen met haar moederschap. Ik wil haar graag bedanken voor het feit dat zij dat met mij gedeeld heeft.

De **voorzitter**: Dank u. Dan gaan wij nu echt u het woord geven over punt 1A van de agenda. Wie wil het woord voeren over het verslag van het boekjaar 2016? Ik zie daar een mevrouw staan aan de rechterkant van de zaal. U hebt het woord. Wilt u uw naam geven en aangeven wie u vertegenwoordigt?

Mevrouw **Goorse**: Goedemiddag voorzitter, ik ben werkzaam bij MN, vermogensbeheerder van onder andere BME, BMT en pensioenfonds Koopvaardij. Met betrekking tot dit agendapunt spreek ik tevens namens Triodos Investment Management, Achmea Investment Management, Menzis en Aegon Investment Management B.V. Hartelijk dank voor uw toelichting op de jaarcijfers en de strategie. Wij zijn verheugd te vernemen dat Heineken 2016 met een positief resultaat heeft afgesloten. Wij hebben met belangstelling kennisgenomen van uw recent gepubliceerde geïntegreerd jaarverslag en duurzaamheidsverslag 2016. Wij feliciteren u graag met de publicatie van dit eerste geïntegreerde verslag. Wat ons betreft een teken dat u ernaar streeft om duurzaamheid verder te verankeren in de business. Dat is een visie die wij toejuichen en vandaar onze complimenten hiervoor.

Met betrekking tot de strategie hebben wij twee vragen. In het jaarverslag is in het onderdeel risk management te lezen dat een toenemend deel van de omzet naar emerging markets groeiende is. U lichtte daarnet al het een en ander toe. Heineken heeft haar exposure in emerging markets uitgebreid, onder andere recent in Brazilië. Kunt u toelichten of u voor Heineken toekomst ziet in termen van expansiemogelijkheden en kansen in emerging markets? In het verlengde daarvan; u liet recent tijdens de opening van de brouwerij in Abidjan in Ivoorkust weten grote kansen te zien in Afrika voor de vennootschap. Kunt u aangeven hoe u bij het benutten van deze kansen de balans houdt, mede met het oog op het voorkomen van corruptie en schending van mensenrechten?

Met betrekking tot duurzaamheid hebben wij uiteraard ook vragen. Wij waarderen het enorm dat Heineken wat betreft de meeste van de 2020-doelstellingen van "Brewing a better world"-strategie on

track is en in 2017 werkt aan 2030-ambities in lijn met de UN Sustainability Development Goals (SDG's) en ook de COP 21. Daarover heb ik de volgende vragen. In uw jaarverslag refereert u aan het Parijse klimaatakkoord en u geeft aan uw inspanningen betreffende emissiereductie te verdubbelen. Kunt u toelichten wat u hiermee concreet bedoelt? Verder gaat het klimaatakkoord van Parijs uit van een 2°C-pad en zet in op de energietransitie. Heeft u eventuele klimaatrisico's in kaart gebracht en dan denk ik bijvoorbeeld aan de risico's gelieerd aan de toenemende droogte? BWF heeft, zoals u ook in het jaarverslag aangaf, dertien additionele locaties geïdentificeerd waar u mogelijk waterrisico's loopt. Kunt u deze risico's voldoende beheersen? En uiteraard de vraag of de huidige doelstellingen gekwantificeerd zijn en ambitieus genoeg zijn om in lijn met de klimaatdoelstellingen van Parijs te kunnen opereren. En dan de laatste vraag met betrekking tot duurzaamheid. Wij zijn benieuwd naar uw toekomstvisie in het kader van het opstellen van de 2030-ambities. U geeft aan dat u wilt bijdragen aan Sustainability Development Goals en u heeft ook elf specifieke doelstellingen gekozen. Kunt u toelichten in hoeverre de SDG's een volledig nieuw perspectief zullen bieden of zullen de bestaande duurzaamheidsdoelstellingen verder worden aangescherpt?

Dan heb ik tot slot nog een punt over mensenrechtenbeleid. U hebt al enige tijd een 'employee and human rights'-beleid en wij vinden het een positieve ontwikkeling dat u werkt aan een plan conform UN Guiding Principles en dat u daarvoor ook richtlijnen voor uw bedrijfsvoering wilt opstellen. Kunt u iets meer vertellen over uw human rights action plan, mede in het licht van de gap analysis die u recent hebt uitgevoerd? Hartelijk dank.

De **voorzitter**: Jean-François.

De heer **Van Boxmeer**: Dat zijn een hele hoop vragen, mevrouw. Ik ga proberen om deze een voor een zo precies mogelijk te beantwoorden. Uw eerste vraag gaat eigenlijk over de risk en reward van emerging markets. Waar de markt groeit, zijn er emerging markets, maar zij brengen ook de hoogste risico's met zich mee, zoals wij risico's beschouwen vanuit een westers perspectief. Dat is een realiteit. Daar kunnen wij niet aan ontkomen. Noord-Amerika en Europa groeien nauwelijks in bier. Het is de rest van de wereld die groeit, omdat daar nog bevolkingsgroei en verstedelijking plaatsvindt en in de meeste landen ook economische groei, een positieve spiraal van ontwikkeling. Wij moeten het glas blijven zien als half vol en niet half leeg, maar het kan af en toe grondig fout lopen. Zoals u weet hebben wij afgelopen jaar een hele grote impairment moeten nemen in de DRC. Toen wij ongeveer vijf jaar geleden aan de bouw van extensies en renovaties in dat land begonnen, hadden wij de wind in de zeilen en hoopten wij dat het land eruit zou komen, maar wij hebben met zijn allen moeten constateren dat dat niet gebeurd is. Wij hebben dus een flinke afschrijving moeten doen van nieuwe capaciteit. Die capaciteit staat er nog, maar die is financieel wel afgeschreven. Wij overwegen iedere keer wel die risico's, maar de essentie van onze bedrijfsvoering gebeurt en zal blijven gebeuren in wat wij noemen emerging markets. Als wij dat niet doen dan bestaat Heineken niet meer. Het is dus heel belangrijk. Wij moeten leren leven met grotere risico's en dat het belangrijk is dat wij daarmee kunnen omgaan. Daarom is het ook zo belangrijk dat wij die risico's spreiden. Het kan overal een keer fout gaan. Er is geen jaar dat er niet iets fout gaat bij Heineken met een land. Dat is zo. Maar wanneer wij investeren, dan zorgen wij wel voor spreiding. Wij blijven wel degelijk investeren in wat wij noemen verzadigde markten omdat die een goede bodem zijn voor onze business, ook op de langere termijn. En zoals u ziet aan de resultaten van Europa, er is nog steeds groei, zij het matiger dan in de opkomende markten. Wij moeten balans weten te houden in onze investeringen. Wij zorgen er dus voor dat wij niet afhankelijk worden van één land, zodanig dat het hele concern in gevaar zou komen, als het daar misgaat. Dat is de ultieme afweging die wij strategisch constant maken met zijn allen in het managementteam van Heineken.

U had een tweede vraag naar aanleiding van de opening van onze brouwerij in Abidjan. Afrika blijft natuurlijk een speerpunt maar het gaat al bijna twee jaar veel minder met Afrika. Daarvoor hadden wij

minstens tien jaar onophoudend groei in Afrika. Fantastisch! Wij blijven vooralsnog denken dat Afrika een mooie toekomst heeft voor ons. Het gaat alleen met horten en stoten. Er is dus een aantal solide stoten die wij moeten ondergaan in Afrika. Denk aan Nigeria, Egypte en DRC. Er zijn ook landen in Afrika die het echt heel goed doen. Denk aan Ethiopië en dat geldt ook voor Ivoorkust, dat tot voor kort een monopolie kende maar nu dus ook concurrentie. In de vijf maanden waarin wij daar nu opereren hebben wij in Ivoorkust al bijna 20% van de markt te pakken. Dat laat zien dat er potentie is, ook voor iets nieuws, en dat bieden wij aan in Ivoorkust.

Specifiek voor corruptie en mensenrechten hebben wij onze Code of Business Conduct. Daarin staat heel helder 'geen corruptie', klaar. In dat soort landen moet je de mensen er constant op attenderen, maar ook opleidingen constant verversen omdat de druk op de mensen groot kan zijn. Het is niet zo dat iemand die werkt voor een Heinekenbrouwerij geld gaat rondstrooien; het zijn mensen die naar de brouwerij komen en zeggen: 'als je mij geen zak geld geeft, dan krijg je de vergunning niet'. Dat is de moeilijkheid. Daarom moet je mensen trainen, zodat zij nee durven zeggen. Een concern als Heineken heeft een lange adem en betekent wat. Wij leven in een wereld waar Heineken een graag geziene investeerder is in opkomende markten. Het valt nog erg mee, als ik het zo mag zeggen.

Schending van mensenrechten. Er is een aantal landen waar wij niet zouden investeren. Denk aan Noord-Korea. Dat is evident. Maar er is ook een aantal landen waar wij wel investeren en waarover af en toe rapporten verschijnen over mensenrechtenschending, niet necesario systematisch maar episodisch. Wij moeten erop toezien dat wij daar niet aan meewerken in de bedrijven waarin wij deelnemen, maar onze reikwijdte is maar betrekkelijk. Wij zijn een commerciële onderneming en wij zijn geen UN, wij zijn geen ambassadeur van Nederland die met de vinger mag wijzen en mag zeggen wat wel en niet mag. Het bedrijf moet echter wel uitdragen wat het wel en niet goed vindt. In een aantal situaties zijn de mogelijkheden echter beperkt om te reageren. Dat moet ik er wel bij zeggen.

U had een vraag over de klimaatdoelstellingen. COP 21 en de UN Sustainability Development Goals gaan allemaal dezelfde kant op. Die richting zijn wij al lang voor COP 21 ingegaan. Alleen COP 21 roept op tot een volgende stap. Daar zijn wij nu druk mee bezig. Net zoals wij gedaan hebben met doelstellingen voor 2020, zullen wij ook doelstellingen formuleren voor volgende decennia. Wij zijn nu druk bezig met de voorbereiding.

U had een speciale vraag over waterschaarste. Wij zijn zelf in een aantal landen geconfronteerd met problemen met waterschaarste. Denk aan sommige delen van Nigeria of Mexico waar wij grote brouwerijen hebben, maar denk ook aan India. Dat zijn bedrijven waar wij specifieke plannen hebben om nog verder te gaan dan de doelstellingen die wij in het algemeen en gemiddeld hebben voor de algehele onderneming. Ik weet de cijfers per brouwerij niet uit mijn hoofd. Recent was ik op bezoek in India. India is een joint venture, dus niet volledig in handen van Heineken. Daar hebben wij 21 brouwerijen, waarvan een aantal in gebieden met echte waterschaarste. Daar kom je toch tot een consumptie die in de richting van 2 liter water per liter bier gaat. Dat is heel laag en in sommige brouwerijen hebben ze al getest om eigenlijk meer water te geven dan water te gebruiken. Gedurende de moesson, al is die periode kort, wordt het water op het terrein opgevangen in bassins en door middel van trechters weer teruggebracht in holtes in de grond. Dat is een hele interessante nieuwe ontwikkeling, waarbij de brouwerij niet alleen het water gebruikt, maar het ook zuivert en regenwater weer terugvoert naar het grondwater. Dat is een interessante ontwikkeling die ik in India heb gezien. Dat zou ook interessant kunnen zijn voor een aantal gebieden in Afrika. Er zijn heel veel nieuwe technologieën die die kant op gaan; voortschrijdend inzicht. Ik denk dat de wereld globaal gezien wel op het goede pad is. Wij moeten de koers echter wel zien vast te houden.

De **voorzitter**: Mevrouw Goorse, bent u tevreden met de antwoorden of heeft u nog een antwoord gemist? U had volgens mij nog een vraag over de mensenrechten.

Mevrouw **Goorse**: Ja, dat klopt. Met betrekking tot de waterrisico's zou ik nog graag weten in hoeverre u deze risico's voldoende kunt beheersen. Op die vraag heb ik nog geen antwoord gekregen.

De heer **Van Boxmeer**: Wat bedoelt u concreet met beheersen?

Mevrouw **Goorse**: U bent natuurlijk erg afhankelijk van watermanagement. Als er sprake is van waterschaarste, dan kan dat behoorlijke gevolgen hebben voor uw productie. Klimatrisico's gaan niet alleen over het gebruik van water, maar ook over de stabiliteit in een financieel stelsel. Het kan gevolgen hebben voor locaties waar u uw fabrieken heeft staan.

De heer **Van Boxmeer**: Ik begrijp u. Wij zijn nog geen gevallen tegengekomen waar op bestaande locaties de schaarste zodanig toeneemt dat onze procesvoering in het gedrang komt. Dat nog niet, maar wij moeten in die gebieden heel erg ver vooruitkijken met wat wij doen. Daarbij zijn de technieken in India waaraan ik refereerde, absoluut belangrijk. Wij leven daar natuurlijk niet in isolement. Wij gebruiken water, maar er wonen daar ook mensen die ook water gebruiken. Je moet een waterstudie niet alleen doen vanuit het oogpunt van de brouwerij, maar ook voor de hele omgeving. En dat doen wij ook. Tot nu zijn wij in de beheersing nog geen gevallen tegengekomen, waarbij de brouwerij gesloten moest worden. Dat is tot op heden niet gebeurd. Als wij een nieuwe brouwerij gaan installeren, wordt er wel degelijk vooraf een hele studie gedaan naar watermanagement. Eerlijk gezegd gebeurde dat 20 jaar geleden ook, omdat niet altijd te voorzien is wat er in een periode van 20, 25 of 30 jaar gaat gebeuren. Je kunt er soms naast zitten. Brouwerijen worden in de regel gebouwd voor een periode van 50 jaar. Tot op heden hebben wij iets dergelijks echter nog niet meegemaakt.

Met betrekking tot de human rights. Het is vaak een kwestie van collaboratie met NGO's over de manier waarop je dat het beste kunt aanpakken. Wij hebben daar een paar voorbeelden van. Wij laten ook due-diligenceonderzoek doen door externe partijen. Dat is in Mexico, Myanmar en Nigeria gebeurd. Je kunt er wel zelf een oordeel over hebben, maar je moet mensen in jouw keuken laten kijken die daarover een oordeel kunnen geven. Dat doen wij dus al een aantal jaren.

De **voorzitter**: Ik stel voor dat wij naar een andere vragensteller gaan. Zie ik daar de heer Jorna?

De heer **Jorna**: Helemaal.

De **voorzitter**: Wie vertegenwoordigt u ook alweer?

De heer **Jorna**: De Vereniging van Effectenbezitters en met name de kleinere. Dank u, voorzitter. Even terug naar de wat plattere business. U neemt Kirin Brazilië over dat al een paar jaar verliesgevend is. U neemt het over voor een kwart tot een derde van de prijs die u een paar jaar geleden bereid was te betalen. Dus je zou zeggen; een koopje. Dat is goed koopmanschap geweest van de heer Van Boxmeer. Kirin probeert al jaren via het prijswapen de markt naar zijn hand te zetten, maar dat lukt niet. Neemt u het probleemkindje van een ander over? De merken van Kirin zitten aan de onderkant in de mainstream. U hebt uw neus gestoten in China. Premium gaat goed, maar aan de onderkant gaat het niet goed. Is dat hier ook het geval? Haalt u merken binnen waarmee u niet kunt verdienen? Met Heineken heeft u redelijk tot goed gedraaid in Brazilië. Wij weten dat AB ImBev ook in Brazilië fors negatief heeft gescoord.

De overname van Punch doet u via een joint venture. Waarom die back-to-backconstructie en waarom koopt u het niet helemaal? In plaats van 1900 3300 pubs. Of komt u dan in de problemen? Ik begrijp dat u daarover niets kunt zeggen vanwege de CMA die daarnaar onderzoek doet. De pubs zijn nogal uitgewoond. U bent straks eigenaar van de panden, denk ik. Moet u ook opdraaien voor de verf, de verbouwingen enzovoorts om ze weer een beetje toonbaar te krijgen? En hoeveel extra kosten brengt dat met zich mee? U zegt dat Kirin direct bijdraagt aan de winst. Dat verwondert mij, gelet op wat ik net zei. U hebt daar vast een betere kijk op. Dragen de pubs ook bij aan de winst per 2017?

Dan kom ik bij India. India is een slapende beer. Een grote bevolking en men drinkt daar nog niet veel bier. United Breweries Kingfisher is daar het merk. U bent voor 44% eigenaar. De andere eigenaar, de heer Mallya, staat erg onder druk vanwege een failliete vliegtuigmaatschappij. Heeft u nog steeds het recht van eerste keus om uw belang tot een controlerend belang te kunnen uitbreiden als de Indiase overheid de aandelen overneemt?

Er gaan geruchten dat u aan het bieden bent op de Coca Cola Beverages in Afrika, een heel groot distributienetwerk. Het staat voor 3,2 miljard in de boeken. Hebt u nog wel zo veel geld om dat te kunnen doen? En met name afgezet tegen de privatisering van Sabeco in Vietnam. Vietnam is uw paradepaardje. Daar gaat privatisering plaatsvinden. Kunt u daarin meebieden om uw markt te verdedigen? Dit alles eigenlijk in het licht van wat u vorig jaar gezegd hebt, namelijk dat u de combinatie AB InBev niet vreest in uw markten. Er verandert niet zo gek veel. De Japanners hebben wat overgenomen. Maar met name de vijf keer zo grote cashflow die zij hebben en daardoor een veel grotere slagkracht. Loopt u niet tegen de beperkingen aan van de getrapte structuur van Heineken vanuit L'Arche Green N.V., de holding en de N.V.? Ik denk dat uw handen gebonden zijn of zie ik dat verkeerd?

Dan nog een laatste vraag, de leukste die ik kon bedenken. Affligem, een heerlijk bier, maar uw brouwlicentie geldt maar zolang er monniken zijn. De jongste is 73 jaar en de oudste 92 jaar. Hoe gaat u dat probleem oplossen? Misschien kunt u sponsors aanwenden om mensen tot het monnikdom te overreden?

De **voorzitter**: Dat laatste was geen sollicitatie, hè?

De heer **Jorna**: Nee, ik ben gelukkig getrouwd.

De **voorzitter**: De CEO.

De heer **Van Boxmeer**: De CEO gaat aan de CFO vragen om een paar vragen te beantwoorden.

Mevrouw **Debroux**: Wij geven nooit commentaar op geruchten over fusies of overnames. Misschien kan Jean iets zeggen over de markten, maar of het nu gaat over geruchten over Coca Cola of wat er gaande is in Vietnam, daarover kunnen wij helemaal niets zeggen. Dan is er nog een ander onderwerp, waarover wij ook heel weinig kunnen zeggen, namelijk het Verenigd Koninkrijk. Dan is er echter een vreemde regel (artikel 2.7), waarop de advocaten ons er meermaals hebben gewezen, waarin staat dat wij niet meer mogen zeggen dan wat er in het persbericht staat. Wat wij wel kunnen zeggen, is dat wij uitstekende ervaringen hebben met het onroerend goed van pubs en bars die wij al een tijdje exploiteren. Wij zijn ervan overtuigd dat wij met een goede pub, op een goede locatie, waarin goed wordt geïnvesteerd, een goed rendement kunnen behalen met een vennootschap als de onze. Dat is ook de achtergrond van onze geplande actie. Het is een back-to-backovername en die komt overeen met onze strategie met betrekking tot die pubs.

Over Kirin kunnen wij wat meer zeggen. In Brazilië is Kirin inderdaad verlieslijdend geweest, maar het is ook een bedrijf dat geherstructureerd is en er zijn wat activa of vermogensbestanddelen afgeschreven. Wij zien er toch synergie in, het is natuurlijk verlieslijdend geweest en wij hebben zorgvuldig gekeken, maar wij zien ook een fantastische synergie in de mogelijkheid om onze succesvolle premiummerken hier verder uit te rollen. U weet dat zelfs zonder het netwerk van Kirin wij het merk Heineken naar 2 miljoen hectoliter kunnen brengen, dat is een belangrijk aandeel van de premiummarkt. Daaraan hebben wij bijgedragen. Wij hebben helpen ontwikkelen. Wij hebben een zwakke positie in het noorden en noordoosten nog altijd. Daar heeft Kirin een sterke positie, dus hier zien wij veel potentieel voor ons premiummerk. Hetzelfde geldt voor Amstel. Dat is vorig jaar geïntroduceerd. Vorig jaar al 500.000 hectoliter en het groeit buitengewoon snel. Wij weten dat de

economische omstandigheden buitengewoon moeilijk zijn geweest in Brazilië, maar zelfs in die omstandigheden doet zowel Heineken als Amstel het heel goed in volumegroei. Wij zijn heel enthousiast. Wij willen het vooral brengen naar die regio's waar wij nog altijd niet aanwezig zijn. Wij hebben het gevoel dat daar veel potentieel ligt. Met betrekking tot Schin; wij hebben zorgvuldig naar dat merk gekeken. Wij denken dat het goed en sterk is. Wij zijn ervan overtuigd dat er ook potentieel is voor dit merk. Het is de derde biermarkt ter wereld. Het is altijd moeilijk om te zeggen dat de markt zijn bodem heeft bereikt, maar wij geloven zeker dat de markt alles in zich heeft om nu weer te gaan groeien. Dit is niet de gemakkelijkste tijd, maar dit is ook een tijd waarin je succesvolle overnames kunt doen.

De heer **Van Boxmeer**: Dank Laurence. Ik denk dat dit een goede beschrijving is van de situatie. Ik zou eraan willen toevoegen dat het mainstreammerk van Kirin Brasil zelfs sterker is dan de mainstreammerken die wij zelf hebben. De parallel met China gaat dus niet helemaal op. In China doen wij alleen maar premium volume; wij doen op Hainan nog een heel klein beetje mainstream en dat mainstream volume loopt inderdaad niet heel goed. Wij hebben jaren geleden besloten in China uit al onze joint ventures te stappen. Wij hebben de hele mainstream in China ontweken. Dat is al lang geleden gebeurd. In China is al onze brouwerijcapaciteit, behalve op het eiland Hainan, ingesteld op Heineken en een beetje Tiger te verkopen. Heineken groeit ook in China en is inmiddels over de 2 miljoen hectoliter heen. Het Heinekenmerk doet het daar goed. Onze strategie is voorsnog in China om ons te concentreren op het Heinekenmerk, net zoals wij dat een paar decennia lang hebben gedaan in de Verenigde Staten. Tot zover China.

Uw vraag over India. Uw beschrijving klopt wel; iedereen kan de krant lezen. Het enige wat ik kan zeggen, is dat het niet de bedrijfsvoering is van United Breweries in India omdat die professioneel is. Het is een beursgenoteerde vennootschap met een Raad van Commissarissen met een aantal onafhankelijke bestuurders uit de Indiase zakenwereld. Wij zijn er zelf ook commissaris. Het is een bedrijf dat het gewoon goed doet. De ontwikkelingen rond onze partner hebben geen of nauwelijks invloed op wat er in India gebeurt. Ten tweede hebben wij in principe een voorkeursrecht, maar dat moeten wij laten gelden wanneer het te gelde kan worden gemaakt. Dat ligt niet in onze handen. Voorsnog hebben wij in het partnership met de heer Mallya nooit problemen gehad. Dat wil ik vooropstellen. Het is een goed partnership geweest. Alleen een aantal aandelen dat hij of zijn vennootschappen die hij controleert, had in United Breweries is in handen gekomen van banken. Toen deze banken tot verkoop overgingen, waren wij natuurlijk voorkeurskandidaat om die te kopen tegen de marktwaarde. Ook dat is in India helemaal gereguleerd; de beurs in India heeft hele strikte regels voor een dergelijk proces. Wij kunnen alleen passief deelnemen aan het verhaal. Er zit dan ook geen plan achter. Wij zijn er ooit ingegaan in 2009 als een joint venture. Het blijft een joint venture in een bedrijf dat meer dan 50% van de biermarkt heeft in India. Wij blijven kijken naar India als een van de meest veelbelovende biermarkten in de verre toekomst.

U had het over geruchten rond CCBA. Laten wij het daarbij laten. U weet, ik ga vandaag, maar ook in de pers niet in op geruchten of mogelijkheden die zich kunnen voordoen in de markt. Dat geldt ook voor Sabeco. U kunt wel roepen dat onze structuur een limiet oplegt aan verdere acquisities, maar tot nu toe zijn wij ook geen mogelijkheden tegengekomen waarbij de structuur van Heineken en het feit dat Heineken Holding N.V. Heineken controleert, onze strategie in de weg hebben gezeten. Onze strategie heeft ook niet de bedoeling om nummer 1 in volume in de wereld te worden. Het is de bedoeling om te groeien, om waar wij opereren nummer 1 of een sterke nummer 2 te zijn en de wereldleider in premiummerken onder aanvoering van het Heinekenmerk. Dat blijft onze strategie. Daaraan houden wij ons vast. En wij kijken naar opportuniteiten, wij gaan af en toe ook in green fields, maar dat betekent niet dat wij voortdurend nieuwe brouwerijen met nieuwe merken beginnen, zoals wij dat net in Ivoorkust hebben gedaan. Wij zien nog heel veel groeimogelijkheden, zowel organisch als niet organisch, om in de toekomst van Heineken een gezond bedrijf te maken. Mag ik u erop attenderen

dat wij al twintig jaar het dividend per aandeel gemiddeld met 10% laten stijgen? Dat is een honorabele prestatie. Ik denk niet dat de structuur de toekomstige groei van deze onderneming in de weg staat.

En als laatste uw vraag over Affligem. Als ik ooit met pensioen ga, dan word ik monnik en dan zijn wij gered. Even serieus; het merk is inderdaad eigendom van de Abdij. De Abdij zal ook zonder monniken blijven bestaan. De merkenrechten die wij hebben, gelden tot in de eeuwigheid. Dat hoort er ook bij. Heel passend.

De heer **Lorna**: Voorzitter, ik zei het eigenlijk in het kader van de fusie van AB en InBev met die grote slagkracht van vijf keer de cashflow. U wilt er niet over praten, maar er is een aantal investeringsopportuniteiten voor u in de pers gememoreerd. Als je die bij elkaar optelt, dan komt u geheel in de problemen met de banken want die lenen u dat geld niet. Dus u zult daarin keuzes moeten maken. Als u ze allemaal wilt hebben, dan zult u met aandelen moeten betalen. En dan kijk je naar de familie De Carvalho; zit er nog wel zo veel muziek in om à la FEMSA een constructie te doen qua aandelen? Dat is de achtergrond van mijn vraag.

De **voorzitter**: Ik stel voor dat wij kennisnemen van deze observatie die in het verslag zal worden opgenomen en dat wij naar de volgende vragensteller gaan.

De heer **Vreeken**: Goedemiddag, mijn naam is Robert Vreeken van We Connect You Public Affairs & Investor Relations. Het is altijd uitermate plezierig om hier te zijn omdat de heer Van Boxmeer altijd uitstekend luistert en er jaarlijks een uitstekende dialoog is, waarbij je elk jaar weer een stapje verder komt. Dit jaar is wel bijzonder feestelijk want in 2014 vroeg ik of een Heineken Zero mogelijk zou zijn. Er werd mij toen verteld dat er nooit een Heineken Zero zou komen. Dat was natuurlijk heel teleurstellend. Het staat in de notulen trouwens. Dat was in 2014.

De heer **Van Boxmeer**: Het lijkt op Trump.

De heer **Vreeken**: Als het op Trump lijkt, dan moet ik het drie keer herhalen. Dus Heineken Zero is geweldig, Heineken Zero moet doorgaan. Trump is echter te weinig eer voor u, vind ik. Ik ben heel blij dat Heineken Zero is geïntroduceerd want een vriend van mijn zoon, Floris Willaert, heeft de zeer nadelige gevolgen ondervonden van vier biertjes. Zijn schedel zit vol met schroeven. Ik heb het artikel daarover via uw secretaresse, mevrouw Besseling, aan u laten toesturen. Wij hebben het vorig jaar gehad over Nico van der Lely en ik ben bezig met de CFO van KWF om er iets aan te doen. Dan heb je ook nog de medische invalshoek; 10% van de bevolking ondervindt de nadelige gevolgen van overmatig alcoholgebruik en dat speelt dan in 25% van de gezinnen. Daarom ben ik heel blij met Heineken Zero. Sport en drank gaan niet samen. Mijn vraag is dus concreet of u wilt overwegen om in de Champions League alle uitingen van Heineken te vervangen door Heineken Zero. Oh ja, bij de hockeyclub van mijn kinderen, Hurley in het Amsterdamse Bos, werd twee jaar geleden gratis Radler 0.0 weggegeven. Zou u dat ook willen doen met Heineken Zero, zodat zowel oudere kinderen als ouders kunnen werken aan een combinatie van alcohol en alcoholvrij drinken? Wat mij betreft gaan drinken en autorijden niet samen. U bent nu de Formule 1 aan het sponsoren. Het zou mooi zijn als Heineken ook daar wordt vervangen door Heineken Zero want dan laat je wereldwijd een geweldig signaal zien. Verder komt er weer een nieuwe James Bond-film; ik vertrouw erop dat Heineken daarin prominent aanwezig is. Als er daarbij 60 miljoen euro wereldwijd wordt uitgegeven aan Heineken Zero, gaat Heineken wereldwijd de nummer 1 alcoholvrij bier worden. Er zijn 1,5 miljard moslims wereldwijd en die moeten eigenlijk allemaal Heineken Zero drinken. Als het overal aangeboden wordt, is dat fantastisch natuurlijk.

Een concrete vraag over sustainability. Er werd hier een vraag gesteld over waterschaarste. Uw collega, Ralph Hamers, van ING, is heel enthousiast over de Upfall shower die 90% bespaart op waterverbruik en 90% op gasverbruik. Wellicht kunt u daar nogmaals naar kijken. Verder hebben wij het vorig jaar gehad

over stoelverwarming. Wij zijn nu een stap verder. Het ministerie van Infrastructuur & Milieu, het ministerie van Algemene Zaken en ook van Economische Zaken willen graag op terrassen waar nu onder de Heinekenparasols allemaal heaters hangen, stoelverwarming hebben. Dat bespaart 95% op energie en dat kost minder dan € 0,01 per uur per stoel. Nu heb ik uw manager van de inrichting gesproken op de Horecava (hij maakt zo'n zeshonderd horecagelegenheden per jaar) en hem gevraagd of hij dat idee kon meenemen voor de terrassen. Hij zei dat er wel wat zou gebeuren als de heer Van Boxmeer het zegt. Nu gebeurt er nog niets, terwijl op het dak van Heineken Experience wel stoelverwarming wordt gebruikt. In Hoogeveen gebruikt Pepsi Max stoelverwarming, gesponsord door Pepsi Max met het logo erop en Brand doet het in Nijmegen. Het gebeurt dus al.

De voorzitter: Zou u geleidelijk aan na al deze fantastische suggesties tot uw laatste vraag kunnen komen?

De heer Vreeken: Ja. Urbee, de elektrische fiets in Amsterdam. Het is een deelfiets die 1 euro per uur of 5 euro per dag kost. Als veel van uw personeel dat gaat gebruiken, dan is dat heel goed voor het milieu en het bespaart gigantisch op auto-, benzine- en dieselkosten. Dat is het voor dit moment.

De voorzitter: Dank u wel.

De heer Van Boxmeer: Mijnheer Vreeken, u hebt gelijk, als ik 'never ever' heb gezegd in 2014, dan is dat wel erg Trumpiaans. Maar ja, je kunt af en toe van mening veranderen. Wij hebben heel lang geworsteld met het product zelf, omdat een alcoholvrij bier nooit kan smaken als een alcoholhoudend bier. U moet zich realiseren dat pure alcohol geen geur en geen smaak heeft, maar de beste conservant voor smaak en geur. Denkt u aan parfums; dat is pure alcohol met allerlei bloemetjes erin. Dat is het idee. Bier of wijn zonder alcohol zijn als een vinaigrette zonder azijn; dat gaat niet hetzelfde smaken. Wij maken al heel lang met Amstel en diverse andere merken alcoholvrij bier, maar om een product te maken met dezelfde verfrissende bijt van bier met de bitterheid van de hop heeft ons tijd gekost. Het heeft tijd gekost om een receptuur uit te dokteren waaraan wij trots de naam Heineken kunnen verbinden. Dat is in wezen wat er gebeurd is. Het heeft ook wel een beetje te maken met voortschrijdend inzicht met betrekking tot de potentie van het merk vandaag. Tot slot geef ik eerlijk toe dat dit concern een trauma heeft opgelopen met de 'Buckler-lul'. Nederlands publiek zal het nog wel kunnen plaatsen. Dat heeft de zaak misschien een beetje moeilijker gemaakt. Ik denk dat wij nu in een ander tijdperk leven en dat dat vandaag de dag niet meer aan de orde is. Zoals u duidelijk aangeeft, er zijn omstandigheden waarin je geen alcohol drinkt en er zijn mensen die geen alcohol drinken, maar wel de smaak van een biertje willen hebben. Daar gaan wij voor in alle simplicitéit.

Dan hebt u het gehad over de moslimmarkt. U zegt 'die moeten dat maar gaan drinken'. Ik denk niet dat 'ze dat moeten gaan drinken', als ik heel eerlijk mag zijn. Mensen moeten voor zichzelf uitmaken wat zij wel of niet willen drinken. Ik wil er alleen op attenderen dat het in heel veel landen verboden is om een merk alcoholvrij bier op de markt te zetten waarvan ook een alcoholhoudende variant bestaat. Wij moeten dus niet alles over een kam scheren.

U zegt vervolgens dat sporten en drinken en rijden en drinken niet samengaan. Op dat punt zijn wij het helemaal met u eens. Wij dragen ook uit dat dat niet samen kan gaan. Maar samen met vrienden naar een voetbalwedstrijd op televisie kijken zonder biertje? Dat hoeft niet volgens mij. Ik denk dat mensen wel begrijpen dat je niet moet drinken en gaan voetballen. Ik vind dat eerlijk gezegd niet zo'n heel sterk punt. Uw punt dat Heineken 0.0 gebruikt kan worden om dat naar voren te brengen, is inderdaad goede promotie. De Formule 1 in Barcelona gaan wij helemaal in het blauw (de kleur van Heineken 0.0) sponsoren. Je moet van Heineken echter geen alcoholvrij bier willen maken; het grootste volume van Heineken blijft het Heineken bier zoals wij dat kennen. En daar zijn wij heel trots op. En dat moeten wij ook verder blijven promoten en daarvoor moeten wij sponsorships blijven ontwikkelen. Voor dat

wereldwijde merk hebben wij de Formule 1, de Champions League en James Bond nodig maar het een sluit het ander niet uit.

De **voorzitter**: Er staat al heel lang een mevrouw heel geduldig te wachten totdat zij het woord krijgt. Dat krijgt zij nu.

Mevrouw **De Beer**: Dank u wel, voorzitter. Ik ben Ilonka de Beer van de Vereniging Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Wij bezoeken al jaren de aandeelhoudersvergaderingen, waaronder ook deze van Heineken, en voeren graag de dialoog met u. Het verheugt mij dat duurzaamheid vandaag flink op de agenda staat, niet alleen op uw agenda in de presentatie maar ook in vragen vanuit de zaal. Daaraan zie je toch dat het een groeiend onderwerp is. Ook wij waren zeer verheugd over het eerste geïntegreerde jaarverslag. Onze complimenten daarvoor. En tevens ook voor de prijs die u daarmee gewonnen hebt voor sustainable reporting bij de edie. Daarvan zijn leuke beelden te zien op internet. Een mooie prestatie. Ik heb van tevoren aangegeven dat wij vragen willen stellen over een drietal thema's. De eerste is het milieu, de tweede is een sociaal thema en de derde gaat over de governance op het gebied van de SDG's.

Heineken focust zich met betrekking tot het milieu op drie gebieden. Het eerste is water en daarover hebben wij het al uitgebreid gehad. Dus mijn vraag daarover zal ik achterwege laten. Daarnaast CO₂-emissies en duurzame sourcing van producten. Naast water gebruikt u in uw producten ook landbouwproducten en die landbouw heeft waarschijnlijk een aanzienlijke invloed op biodiversiteit, land degradatie en ontbossing. U ziet in de pers steeds meer dat bedrijven zich grote zorgen maken, vooral over die ontbossing. U hebt zich in het jaarverslag ook verbonden met het SAI, het platform voor Sustainable Agriculture Initiative. Het SAI heeft procedures, waarbij de landbouwers zich verbinden aan een plan voor biodiversiteit rondom de landbouw. In hoeverre heeft Heineken daarop een check of neemt u dat op in uw Code of Conduct? Wij hebben nergens in het jaarverslag kunnen terugvinden dat Heineken zijn impact op natural capital ofwel op zaken als ontbossing en biodiversiteit al berekent, meet of in de gaten houdt. Graag zouden wij zien dat Heineken hierin een voortrekkersrol neemt in de brouwerijwereld en deze impact wel gaat meten en erover gaat rapporteren. Dat was mijn eerste vraag met betrekking tot het milieu.

Ik heb nog een tweede vraag die meer op sociaal gebied ligt. Het recht op een 'decent living' is een van de mensenrechten. Dat betekent dat mensen niet alleen salaris krijgen, maar een salaris, waarmee zij in hun basisbehoeften kunnen voldoen, zoals scholing voor de kinderen, woonruimte en dat soort zaken. In het jaarverslag verwijst u wel naar een minimumloon, waarin u in verschillende landen voldoet, maar in heel veel landen is een minimumloon niet voldoende om van te leven. Heel graag zouden wij dan ook zien dat u in uw Supplier Code of Conduct verwijst naar een loon waarvan mensen kunnen leven. In hoeverre bent u bereid om dat te doen? Of welke voortgang heeft u reeds geboekt op dat gebied?

Dan mijn laatste vraag over de SDG's. Wij zijn verheugd dat u de SDG's volgt, dat u die opgenomen heeft in het jaarverslag en dat u reeds in kaart gebracht heeft dat u op zeven gebieden van de SDG's reeds met uw huidige activiteiten een bijdrage levert. U geeft ook aan dat in de strategievorming na 2030 de SDG's een belangrijke rol zullen spelen. Heel graag zou de VBDO zien dat er ook meetbare doelstellingen en KPI's aan komen te hangen en dat u daarover rapporteert. Onze vraag is dan ook op welke termijn dat mogelijk zou zijn, indien u dat van plan bent.

De **voorzitter**: Jean-François.

De heer **Van Boxmeer**: SDG staat voor Sustainable Development Goals, vastgesteld door de UN. Eerst even over de sustainable landbouw. Daarmee zijn wij ongeveer achttien jaar geleden in Nederland in de Flevopolder begonnen. Biodiversiteit heeft ook te maken met rendement. Als je alleen maar

aardappelen kweekt, dan wordt de grond steeds minder fertiel en heb je steeds meer mest nodig en uiteindelijk gaat het mis. Biodiversiteit heeft ook te maken met gezond verstand en een nieuwe manier van landbouw bedrijven. Ik heb gezien dat er op dat terrein in heel Europa veel vooruitgang is geboekt. De nieuwe generatie boeren bedrijft op een andere manier landbouw dan hun vaders. De landbouw is na de Tweede Wereldoorlog in onze westerse economie sterk bepaald door de Amerikanen in een context waarin veel voedsel geproduceerd moest worden voor mensen die niet genoeg calorieën hadden. Wij kunnen die pagina's van onze geschiedenis niet zo maar weggooien. Duurzaamheid gaat tenslotte over voortschrijdend inzicht, de ontwikkeling van de wetenschap en wat wij leren van onze eigen fouten. Het SAI geeft een manier aan om te meten en het in perspectief te zetten. Wij kunnen allerlei KPI's meten, maar dat kost niet alleen een fortuin maar ook heel veel menskracht. Je moet een geweldige bureaucratie bouwen om daarover niet alleen te kunnen rapporteren, maar ook heel precies te kunnen rapporteren. Wij willen wel, maar wij kunnen niet alles want dan zijn wij alleen maar bezig om tegemoet te komen aan allerlei SDG's en wij zijn nu eenmaal een commercieel bedrijf. Wij vinden het bij al die dingen belangrijk om een richting voor actie en het pad voor de toekomst aan te duiden. De grootste motor van vooruitgang die ik observeer, is generatiegebonden. De jongere mensen in het bedrijf drijven het vooruit. Het heeft ons in Nederland niet minder dan zeven jaar gekost om toestemming te krijgen om drie windmolens in Zoeterwoude te bouwen. Zeven jaar. Terwijl de overheid haar mond vol heeft van duurzaamheid. Maar er is ook goed nieuws. Als wij nu windmolens gaan bouwen in Den Bosch, dan gaat het zeven maanden duren. Dat is een grote vooruitgang. Nogmaals, voor mij is het glas halfvol. Wij kunnen al veel bereiken. Wij zijn een heel sterk internationaal gevestigd bedrijf en het is heel belangrijk dat mensen een aantal prioriteiten hebben en er ook wat mee doen. Wij proberen het zo nauwkeurig mogelijk te rapporteren, maar ik geef toe dat wij er nog niet helemaal in slagen om dat volgens de normen te rapporteren. Wij hebben voorlopig gemeten dat 17% van onze suppliers voldoet aan de biodiversiteiteisen. Wij denken dat wij in de komende twee à drie jaar naar 50% kunnen want wij zien wel een soort quick wins om dat te bereiken. Waar wij het na die horizon naartoe kunnen brengen, kan ik niet voorspellen want wij zijn de boeren niet. Biodiversiteit in het grootste gebied voor gerstteelt in Europa is de Beauce in Frankrijk. Dat is een heel groot gebied waar veel gerst en tarwe wordt verbouwd. Twintig jaar geleden werd daar nog niets aan biodiversiteit gedaan, maar nu weten alle coöperaties precies wat het is. De manier waarop de huidige generatie werkt met hele grote landbouwbedrijven is heel anders dan twintig jaar geleden. Ik denk dat wij met zijn allen de goede kant uitgaan.

U had het over een 'leefbaar' loon. Een 'leefbaar loon' is eerlijk gezegd een moeilijk begrip. Twee weken geleden waren wij in Ivoorkust voor de officiële opening van de nieuwe brouwerij. Als wij geen 'leefbaar loon' zouden bieden aan onze medewerkers, denkt u dat wij dan een winning team zouden hebben? Wij doen overal waar wij opereren aan 'leefbaar loon'. Daar ben ik van overtuigd. In de meeste landen zitten wij zelfs ver boven 'leefbaar loon'. Aan de andere kant durf ik ook te zeggen dat je als bedrijf de toon kunt zetten, maar je kunt in geen enkel land de plaats van de overheid innemen en bepalen wat het minimumloon zou moeten zijn. Wij moeten niet denken dat wij alles kunnen reguleren vanuit het perspectief dat wij het beter weten. Waar wij met brouwerijen en distributieorganisaties overal ter wereld werken, doen wij intuïtief aan 'leefbaar loon' omdat wij anders geen winning team zouden hebben. Ik denk dat wij er in de geest dus aan voldoen. Ik geloof dat mevrouw Debroux daaraan iets wil toevoegen.

Mevrouw **Debroux**: Misschien mag ik een aanvulling geven. Ik begrijp uw vraag. Wij geloven en hopen en wij hebben ons ook verplicht om een 'leefbaar loon' te betalen want het is natuurlijk beter als mensen gemotiveerd zijn om voor ons te werken en graag voor ons willen werken. Maar wij zijn heel breed vanwege de spreiding van onze leveranciers. Uiteraard kunnen wij altijd iets opnemen met betrekking tot vergoeding, maar het is erg ingewikkeld om een leverancierscode uit te voeren. Wij hebben al heel veel vooruitgang geboekt want onze leverancierscode ligt al bij ruim 60.000 leveranciers. Wij voeren enquêtes en controles uit om goed te valideren. Of iedere leverancier in de

hele wereld een leefbaar loon uitbetaalt, hangt af van de definitie maar afgezien daarvan is het ook heel moeilijk. Wij zijn ons ervan bewust dat het belangrijk is. Wij dragen ons steentje bij door te verplichten goed te betalen aan de mensen die in onze brouwerijen werken en aan onze eigen werknemers. Dat is voor ons belangrijk maar het is niet gemakkelijk om dit objectief te stellen en alles van de leveranciers te controleren. Het blijft een moeilijk punt. Wij hebben samengewerkt met het Forum for the Future om een leverancierscode op te stellen. Wij hebben vorig jaar met hen samengewerkt en dit jaar gaan wij de code herzien, maar wij moeten wel realistisch blijven. Om heel eerlijk te zijn, de moeilijkste sector is de landbouw want aan de ene kant willen wij ruim 50% van wat er geleverd wordt lokaal inkopen maar wat betekent een 'leefbaar loon', als wij samenwerken met kleine boerencoöperaties? Daar zit enige spanning. Met name als je gaat samenwerken met commerciële groepen, dan loopt die spanning op. Afrika zal zeker langzaam maar zeker groeien naar commerciële landbouwproductie en dan is dat spanningsveld onvermijdelijk.

De **voorzitter**: Ik stel voor om het verslag nu voor kennisgeving aan te nemen, tenzij er nog een hele belangrijke vraag is.

De heer **Spanjer**: Mijnheer Wijers, u weet toch dat ik altijd belangrijke vragen stel.

De **voorzitter**: Daar ga ik wel van uit. Wat is uw naam?

De heer **Spanjer**: Mijn naam is Spanjer. Ik heb uiteraard het jaarverslag gelezen. De kaft vind ik echt een compliment waard; die hoort echt bij dit goede bedrijf. Een compliment voor degene die met dit idee gekomen is.

Op bladzijde 1 heeft de CEO in zijn brief geschreven dat wij trots zijn op ons Nederlandse erfgoed. Waarom maakt u dan de ster in het logo niet oranje? U weet dat een bepaalde bevolkingsgroep een hele vieze smaak in de mond heeft van een rode ster. Een oranje ster kan ook geweldig functioneren voor uw marketing. U wilt in de komende vijf jaar 200 miljoen euro aan marketing gaan uitgeven. Dat vind ik prachtig, maar als wij er een oranje ster van maken, dan hadden wij ook het probleem met Hongarije niet. Een potje rood of een potje oranje bij uw vroegere werkgever zal in prijs waarschijnlijk niet zo veel uitmaken, maar marketingtechnisch zou het wel degelijk verschil maken. Ik zou daarop graag een antwoord van u krijgen. Dat is mijn eerste vraag.

Dan heb ik een vraag over de stippen op de horizon die de CEO geeft. Ik vind stippen op de horizon leuk maar hoe denkt hij over Mexico? Wij hebben natuurlijk het Mexico van voor 8 november 2016 en het Mexico van na 8 november 2016. Hoe denkt u nu over Mexico? Want voor 8 november 2016 was het een heel ander Mexico omdat er toen in Amerika iemand anders aan het roer zat dan nu. Hoe ziet u dat?

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Spanjer, goede vragen.

De heer **Spanjer**: Dat dacht ik al.

De **voorzitter**: Ik had niet anders verwacht.

De heer **Van Boxmeer**: Ik ga gelijk aan de slag met die oranje ster van u. Koningsdag nadert, dus ik zal het doorgeven aan de marketingafdeling. Af en toe doen wij dat op momenten met grote Oranjegevoelens. Serieus nu. Wij hebben één probleem gehad – dat hebt u allemaal in de pers kunnen volgen en wij van iets dichterbij – met de rode ster in Hongarije. Dat is een enorme storm geweest in een glaasje water, om niet te zeggen in een glaasje bier. Heineken blijft in Hongarije met een rode ster; wij gaan geen oranje ster op Heineken voeren. De kleuren rood en groen bestaan als sinds jaar en dag bij Heineken en daar zijn wij trots op. Heel af en toe geven wij er een oranje tintje aan.

Over Mexico voor en na 8 november 2016; Mexico als land en de potentie van het merk veranderen niet. Het gaat om de vraag of er extra lasten komen aan de grens en welke gevolgen die hebben voor onze export vanuit Mexico naar de Verenigde Staten. Natuurlijk heeft dat gevolgen, maar dat heeft het voor heel veel Amerikaanse bedrijven die in symbiose werken met Mexico. Er wordt heel veel gemaakt in Mexico. De industrie in Noord-Mexico is onlosmakelijk verbonden met en ondenkbaar zonder Amerika. Ik denk dat er één groot economisch gebied is ontstaan met een aantal provincies van Noord-Mexico en een aantal zuidelijke staten van de Verenigde Staten. Eén groot economisch gebied dat de NAFTA heeft bevoorrecht. Het blijft afwachten wat het wordt. Als het ergste zich zou voordoen, dan heeft dat niet alleen consequenties voor ons, maar voor zoveel andere dingen, dat wij een drupje water zullen zijn in het nieuws.

De heer **Spanjer**: Een drupje is natuurlijk ook maar een relatief begrip. Hoe moeten wij dat in geld kwantificeren?

De heer **Van Boxmeer**: Nee, mijnheer Spanjer, wij weten heus voor onszelf wel om hoeveel het gaat, daar gaat risicoanalyse immers over. Dat geldt niet alleen voor Mexico, maar ook voor de gevolgen van de devaluatie van de Nigeriaanse naira. Als de naira morgen met 30% naar beneden schiet, dan heeft dat consequenties. Dat soort risico's analyseren wij constant. En dan gaat het om veel meer zaken dan in de krant staan. Daar worden wij voor betaald en dat doen wij dus ook. Ik verwijs naar onze strategie. Wij zorgen ervoor dat niet het hele concern in gevaar gebracht kan worden door één tegenvallende geografie. Zo moet u het zien. Wij kunnen wel tegen een stootje, mocht zich dat voordoen. Intussen, en dat is een beetje contra-intuïtief, krijgt de Mexicaanse economie wel een boost met de sterke dollar en de relatief zwakkere peso door de vele Mexicanen die iedere maand geld overmaken naar de familie in Mexico. Zij hebben in peso's meer te besteden en dat leidt tot een hogere consumptie van onze producten. Het gaat daar vooralsnog dus heel goed.

De heer **Spanjer**: Dat is positief.

De **voorzitter**: Nog een laatste vraag van die meneer en dan gaan wij door naar de rest van de agenda want het is nu 15.00 uur, dames en heren, en wij zijn nog steeds bezig met het eerste punt van de agenda.

De heer **Vos**: Dank u wel, voorzitter. Mijn naam is Vos, ik spreek namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Normaal staat hier de heer Stevense, maar die is helaas verhinderd en stuurt mij als jongste bediende. Vandaar dat ik ook wat later in de rij vragen stel. Dus leeftijd, mijnheer Van Boxmeer, is maar een betrekkelijk begrip, nietwaar? Ik heb één opmerking. Wij zijn buitengewoon verheugd over de integratie van het sustainabilityjaarverslag. Dat doet mij als oud-voorzitter van Milieudefensie natuurlijk helemaal deugd. Wij vinden het bovendien een fantastische prestatie dat u jaar in jaar uit het dividend met ongeveer 10% kan verhogen. Dat is waarlijk een compliment waard, zowel aan u als aan uw toezichthouders.

Ik heb nog één vraag. Op bladzijde 21 staan stukjes over het risicoprofiel en de risicobereidheid in hele algemene bewoordingen. Daarbij mis ik met name risico's zoals waterschaarste die vandaag ook al aan bod zijn gekomen. Is het niet verstandig om in de paragraaf risk appetite wat meer op te nemen over sustainability en de bedreigingen die zich bijvoorbeeld voordoen in India? Maar ook uw fantastische werk met het opvangen van water dat uiteindelijk kan leiden tot verbetering van de waterhuishouding voor de omgeving, is het zeker waard om genoemd te worden in het jaarverslag. Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer**: Ik wil graag het compliment over de rapportage overbrengen aan Blanca Juti, onze Chief Corporate Relations Officer. Zij heeft niet alleen gezorgd voor dat hele mooie kaft, maar zij heeft er ook voor gezorgd dat de inhoud van het rapport geïntegreerd is. Zij heeft er enorm op aangedrongen dat wij dat deden, ondanks ons bezwaar dat wij er nog niet helemaal klaar voor waren.

Zij heeft gezegd: “Wij zijn er wel klaar voor.” En zo hebben wij het gedaan. Blanca, dank je wel dat jij het een duw hebt gegeven.

Mevrouw **Debroux**: Risicobeheersing gaat natuurlijk over risico. Je zou natuurlijk kunnen zeggen dat wij ons meer zouden kunnen richten op duurzaamheid, maar wij verwijzen ook naar andere onderdelen. De financiële risico's worden bijvoorbeeld gedekt in het jaarverslag en daarom worden die niet verder besproken in dit onderdeel. Het wordt elders besproken. Die verbanden zijn er zeker wel. Dit is al een hele stap voor de vennootschap want het heeft heel wat samenwerking gevegd tussen de verschillende afdelingen om te komen tot een gecombineerd verslag, zoals wij dat vandaag aan u voorleggen. Het is dus geïntegreerd opgenomen in het bedrijf, maar ook in de manier waarop wij naar risicobeheersing kijken. Formeel gezien is het meer gedetailleerd besproken in het duurzaamheidsverslag, maar het zit er zeker in.

De **voorzitter**: Dan stel ik vast dat wij het verslag voor kennisgeving hebben aangenomen en sluit ik dit agendapunt.

1B UITVOERING VAN HET BELONINGSBELEID VOOR DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Dan gaan wij over naar punt 1B van de agenda: de toelichting op de uitvoering van het beloningsbeleid in 2016. De beloning van de Raad van Bestuur in 2016 is uiteengezet op de pagina's 50 tot en met 58. Alvorens dit agendapunt te bespreken, geef ik graag het woord aan de voorzitter van de Remuneratiecommissie, de heer Maarten Das, die een toelichting zal geven op de uitvoering van het beloningsbeleid.

De heer **Das**: Dank u wel, mijnheer de voorzitter. Dames en heren, ik geef graag een toelichting op de uitvoering van het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur in het jaar 2016. Zoals u weet, is ons beloningsbeleid gebaseerd op vier beloningsprincipes: ondersteun de ondernemingsstrategie, beloon naar prestatie, beloon concurrerend en beloon fair. Over elk van deze vier principes zal ik iets zeggen.

Ondersteun de ondernemingsstrategie krijgt vorm doordat een aanzienlijk deel van de beloning, en dat kan oplopen tot meer dan 80%, afhankelijk is van het behalen van vooraf gestelde doelen die de ondernemingsstrategie goed weergeven. De financiële doelstellingen voor de korte termijn en voor de langere termijn variabele beloning geven een gebalanceerde focus op toplinegroei, bottomlinegroei en cashgeneratie. Daarnaast zijn er voor de korte termijn variabele beloning nog doelstellingen die gericht zijn op leiderschapskwaliteiten met het oog op specifieke doelstellingen in een bepaald jaar. En ook deze doelen worden vooraf gesteld.

Beloon naar prestatie geeft een nadere invulling aan de genoemde doelstellingen die de ondernemingsstrategie weergeven. En daartoe wordt voor iedere doelstelling vooraf een targetprestatieniveau vastgesteld en voor de financiële doelstellingen geldt dat er ook een lager drempelniveau wordt vastgesteld en een hoger maximumniveau wordt vastgesteld. Bij deze prestatieniveaus horen beloningsniveaus die kunnen variëren van 50% tot 200% van het targetniveau. En voor prestaties die onder het drempelniveau vallen, is de beloning nihil. Deze methodiek voor het bepalen van de variabele beloning bij Heineken bestaat sinds 2005 als onderdeel van het beloningsbeleid en dat leidt ertoe dat een variabele beloning in een niet goed jaar laag of zelfs nihil kan zijn en dat leidt ertoe dat een variabele beloning in een goed jaar hoog is. Dat is de bedoeling van dit beloningsbeleid. Overeenkomstig deze bedoeling heeft het zeer goede jaar 2016 geleid tot een hoge variabele beloning. Voor de financiële doelstellingen voor de korte en de lange termijn variabele beloning geldt dat in drie gevallen is gepresteerd tussen target en het maximale niveau en in vier gevallen zelfs boven het maximale niveau. Voor de doelstellingen gericht op leiderschapskwaliteiten van de korte termijn variabele beloning heeft de Raad van Commissarissen geoordeeld dat de Raad van Bestuur op maximaal niveau heeft gepresteerd in een jaar waarin de marktomstandigheden moeilijk

waren vanwege geopolitieke en sociaaleconomische ontwikkelingen en uitdagingen op het gebied van duurzaamheid. Desondanks is onze wereldwijde marktpositie verder uitgebreid door het succesvol integreren van onze acquisities in Maleisië, Jamaica, Slovenië en Myanmar, door het opzetten van een joint venture in de Filippijnen, door het opstarten van een green-fieldoperatie in Ivoorkust en door het aankopen van een Coca Cola-bottelaar in Santa Lucia, een onderneming in water in Nieuw-Caledonië en van een brouwerij in Vietnam. Ook heeft de Raad van Bestuur belangrijk werk verricht voor de aangekondigde acquisities van 1900 pubs in het Verenigd Koninkrijk en van Kirin Brasil die nog moeten worden goedgekeurd, maar waarvoor het werk in 2016 is verricht. Daarnaast is in de marketing van het Heinekenmerk vooruitgang geboekt door de sponsoring van de Formule 1, door onze campagne voor verantwoord alcoholgebruik en door het vervroegd verlengen van de sponsoring van de UEFA Champions League voor de jaren 2018 tot en met 2020. En ten slotte zijn ook intern grote stappen gezet voor het verder verstevigen van de competenties binnen de groep senior executives, zowel in de lijn als in de marketing en andere functies. Al deze uitstekende prestaties voor de financiële doelstellingen en de leiderschapsdoelstellingen hebben geleid tot een korte termijn variabele beloning voor 2016 op het maximale niveau, 200% van het targetniveau, en een lange termijn variabele beloning voor de periode 2014-2016 op 175% van het targetbeloningsniveau. De zeer goede prestaties in 2016 hebben zich dus vertaald in een hoge variabele beloning overeenkomstig de bedoeling van ons beloningsbeleid.

Het derde principe van ons beloningsbeleid, beloon concurrerend, brengt met zich mee dat het niveau van het basissalaris en de korte termijn en lange termijn variabele beloning voor de Raad van Bestuur sinds 2011 wordt afgeleid van het mediane beloningsniveau van een wereldwijde peer group van vijftien met Heineken vergelijkbare ondernemingen. Vergelijking met een wereldwijde peer group is gerechtvaardigd omdat Heineken een wereldwijde onderneming is. Van de circa 75.000 mensen die voor Heineken werken, werkt maar ongeveer 5% in Nederland. De rest werkt over de hele wereld verspreid. De relevante arbeidsmarkt voor het hogere management van Heineken is niet de Nederlandse maar de wereldwijde arbeidsmarkt en dat rechtvaardigt vergelijking met een wereldwijde peer group. Binnen het geldende beloningsbeleid kan de Raad van Commissarissen elementen van de beloning van de Raad van Bestuur van tijd tot tijd aanpassen aan het mediane niveau van die wereldwijde peer group. En dat heeft de Raad van Commissarissen voor 2016 gedaan door de basissalarissen van de CEO en de CFO aan te passen aan dat mediane niveau. Het basissalaris van de CEO steeg voor het eerst in drie jaar en wel met 4,3%. Het basissalaris van de CFO steeg met 18%. Deze relatief grote verhoging is een gevolg van het feit dat het aanvangssalaris van de CFO was vastgesteld toen zij in april 2015 bij Heineken begon, op een beduidend lager niveau dan het mediane niveau van de peer group. Maar gezien het uitstekende functioneren van de CFO van meet af aan was en is de Raad van Commissarissen van oordeel dat haar salaris voor 2016 op het mediane niveau van de peer group moest worden gebracht. En dat leidt tot die relatief grote stijging van 18% maar die is vooral het gevolg van het feit dat haar aanvangssalaris ruim onder het mediane niveau was vastgesteld. Voor 2017 is geen stijging van het basissalaris doorgevoerd en overigens is die wereldwijde peer group enigszins aangepast. Dat was nodig omdat SAB Miller uit de peer group wegviel door acquisitie door AB InBev en doordat Philips door splitsing opgedeeld werd in entiteiten die niet langer voldeden aan de criteria van de peer group. Deze twee vennootschappen zijn vervangen door Nestlé die wel in alle opzichten in de peer group thuishoort.

En dan hebben wij nog het vierde beloningsprincipe; beloon fair. Dat brengt met zich mee dat alle medewerkers van Heineken van het niveau van de Raad van Bestuur tot alle lagen daaronder, worden beloond overeenkomstig de voor die laag relevante arbeidsmarkt. En dat brengt, zoals gezegd, met zich mee dat de beloning voor de Raad van Bestuur wordt afgeleid van die wereldwijde peer group.

Dames en heren, dit was mijn toelichting bij de uitvoering van het beloningsbeleid in 2016. Ik dank u voor uw aandacht.

De **voorzitter**: Dank voor deze buitengewoon heldere uiteenzetting. Ik stel voor dat wij eerst even inventariseren welke vragen er zijn. Wie wil een vraag stellen over het remuneratiebeleid? Ik zie de hand van de heer Jorna. Dat is de enige die ik zie. U hebt een tijdelijke monopoliepositie.

De heer **Jorna**: Dank u, voorzitter. Het is voor een directie heel fijn een Raad van Commissarissen te hebben die zo de loftrumpet over de directie afsteekt en alle inspanningen van het hele jaar de revue laat passeren. Ik schaar dat eerder onder 'daarvoor word je betaald en dan moet je het ook doen'. Dat moet niet gebracht worden als zo bijzonder. Maar dat doet de heer Das ieder jaar en ik denk dat dat de heer Van Boxmeer als muziek in de oren klinkt. Ik kan nog veel meer ophalen uit de geschiedenis, maar wij maken eigenlijk nooit anders mee. De beloning bij Heineken is altijd een kritisch punt waarop veel geschoten wordt. Wat scoort de directie in 2015? Maximaal. Wat scoort de directie in 2016? Maximaal. Mijn vraag aan de heer Das en consorten is of zij de ambities wel hoog genoeg leggen of dat zij andere waarderingsnormen hebben die wij niet kennen. Ik kan natuurlijk aan de accountant vragen of u gecontroleerd hebt of de vooraf geconstateerde normen, achteraf ook gehaald zijn. Aan u de vraag of u de lat wel hoog genoeg legt voor de heer Van Boxmeer en mevrouw Debroux.

De **voorzitter**: Ik zie toch nog een tweede vragensteller, de heer Vreeken. U hebt een vraag over het remuneratiebeleid?

De heer **Vreeken**: Waar zou u het anders over willen hebben?

De **voorzitter**: Ik dacht zonnecellen of zo?

De heer **Vreeken**: Dat is een goed idee want vroeger stond bij de reclame voor Wieckse Witte dat het gemaakt werd op basis van zonne-energie maar nu niet meer. Graag dat opnieuw introduceren. Dank u voor de voorzet. Ik vind dat de heer Van Boxmeer het uitstekend doet. Ik kan u op basis van een casus laten zien waarom. Ik was hier beneden in de bar. Geen van de mensen achter de bar (studerende jongens en meisjes) hadden Heineken 0.0 gedronken. Ik zei tegen hen dat zij het van mij mochten proberen. Zij hebben het allemaal geprobeerd en zij vonden het allemaal hartstikke goed smaken. Ik vind dat dat een machtig mooie bonus mag opleveren. Ik ben ook lid van de VEB, dus ik hou op zich van wat de heer Jorna doet. De balkenendenorm is mooi maar als er wereldwijd niemand aan meedoet, dan is het wat vervelend. Ik vind het belangrijk dat alle werknemers van Heineken een goed, prettig, redelijk salaris hebben. Ik denk dat de hele lijn, zoals die door de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur van Heineken gevoerd wordt, toch erg goed is. Ik dank u daarvoor.

De **voorzitter**: Dat is een duidelijk ondersteunende mededeling. Ik heb de heer Jorna niet expres, maar wel tot mijn grote spijt onderbroken. U hebt nog een tweede vraag.

De heer **Jorna**: Mijn tweede vraag gaat over het volgende. Volgend jaar dient u de loonkloof te publiceren tussen de meest verdienende en de gemiddeld verdienende. Kunt u zich straks met die uitkomst tussen de directie en de gemiddelde Heinekenmedewerker nog in de AEX handhaven of voert u dan de top aan? Het is maar van welke kant je het bekijkt.

De **voorzitter**: De heer Das.

De heer **Das**: De heer Jorna heeft twee vragen gesteld. De eerste gaat over de targets. Hij zegt dat de beloning in 2015 en 2016 op het maximale niveau was. Dat is niet helemaal waar. Ik heb niet gezegd dat de variabele beloning voor de korte termijn inderdaad op het maximale niveau was, maar voor de lange termijn op 175% en in 2015 was het ook niet op alle niveaus maximaal, maar sommige maximaal en andere heel hoog. Inderdaad was de beloning zowel in 2015 als in 2016 heel hoog en dat heeft bij de heer Jorna de vraag doen rijzen of de targets wel uitdagend genoeg zijn. Ik zal eerst uitleggen waar die targets vandaan komen en hoe het proces werkt. Voor de korte termijn variabele beloning worden de targets op targetniveau ontleend aan het jaarlijkse budget en voor lange termijn variabele beloning

worden targets ontleend aan het driejarenplan. De Raad van de Bestuur en de Raad van Commissarissen zien erop toe dat zowel het jaarplan als het driejarenplan zeer uitdagend zijn want de voornaamste bedoeling van die plannen is om de hele onderneming op te sturen tot hele goede resultaten. Die jaarplannen en die driejaarplannen zijn uitdagend en omdat de targets op targetniveau aan die plannen ontleend worden, zijn die per definitie op targetniveau al heel uitdagend. Het is dus al een hele prestatie om op targetniveau te presteren. En het is een uitstekende prestatie om zelfs het maximale niveau te halen. Dat gebeurt dus zelden. Als je naar het verleden kijkt, dan zie je ook dat het zelden gebeurt. Met name op het gebied van de lange termijn variabele beloning is het eerder uitzondering dan regel dat daarop hoog gescoord wordt. Maar in 2015 en 2016 was dat anders en dat kwam niet doordat de targets niet uitdagend waren maar doordat het een uitstekend jaar was. De bedoeling van het beloningsbeleid is, en dat is gelukkig ook het resultaat, dat er hoge variabele beloningen uit de bus rollen in zo'n uitzonderlijk goed jaar. Dat is mijn antwoord op de vraag of de targets wel uitdagend genoeg waren. Mijn antwoord impliceert dat die targets zeker uitdagend waren en het feit dat zij tot een hoge beloning hebben geleid, geheel valt terug te voeren op de uitstekende prestaties in die twee jaren.

De heer **Jorna**: Daar hopen wij dan voor volgend jaar ook op. Geeft u nu het advies aan de heer Van Boxmeer om nu wat opzij te leggen omdat het volgend jaar wel minder zal worden?

De heer **Das**: Nee, want ook voor volgend jaar hebben wij weer uitdagende targets en natuurlijk is het in ieders belang dat die worden gehaald of zelfs overtroffen.

Dan hebt u nog iets gevraagd over de loonkloof. Die wordt in de nieuwe Governance Code aan de orde gesteld. Wij bestuderen nog hoe wij daarmee om moeten gaan. Dat weten wij nog niet. Eén ding weet ik wel zeker, het resultaat zal niet zijn dat wij uit de AEX zullen verdwijnen. Dat staat op voorhand vast.

De heer **Jorna**: Nee, dat niet. Vandaag is ook de vergadering van Wolters Kluwer die een directievoorzitster heeft die nog veel meer verdient, dus u zal niet het hoogste scoren, denk ik.

De heer **Das**: Nee, maar voor de rest kan ik nog niet helemaal voorspellen hoe dat gaat aflopen. Dan zou ik gaan speculeren en daaraan moeten wij ons niet overwegen.

De **voorzitter**: Ik ging ervan uit dat de opmerking van de heer Vreeken geen vraag was maar een ondersteunende opmerking.

De heer **Das**: Ik heb het ook opgevat als steun voor het gevoerde beloningsbeleid.

De **voorzitter**: Dames en heren, dan stel ik vast dat de uitvoering van het beloningsbeleid over het boekjaar 2016 voor kennisgeving is aangenomen. Ik sluit dit agendapunt.

1C VASTSTELLING VAN DE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR 2016

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 1C aan de orde, de vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2016. Zoals gezegd, die treft u aan op de pagina's 59 tot en met 134 en 153 uit het bestuursverslag. De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. U vindt de accountantsverklaring op pagina's 154 tot en met 157. Alvorens de jaarrekening te bespreken, geef ik graag het woord aan de heer Van den Berg van Deloitte die de controlewerkzaamheden op de jaarrekening zal toelichten.

De heer **Van den Berg**: Voorzitter, dank u wel voor het woord. Goedemiddag allemaal. Ik sta hier tussen de aandeelhouders en het bestuur in, zoals een onafhankelijk accountant betaamt. Ik geef graag een toelichting op de controle van de jaarrekening van Heineken en onze verklaring. Deloitte is voor het tweede jaar de accountant van Heineken. Zoals u weet, is de statutaire directie verantwoordelijk voor

het opstellen van de jaarrekening en is de accountant verantwoordelijk voor het afgeven van de verklaring. Wij hebben over 2016 een goedkeurende verklaring afgegeven en daarbij doen wij een uitspraak over de jaarrekening als geheel. Ik wil u vandaag graag door een aantal aspecten van de controle meenemen. Dat zal ik in slechts enkele minuten doen. Ik begin aan de rechterkant van de slide bij de scope en de reikwijdte van de audit, en dan ga ik met de klok mee langs de verschillende onderwerpen en zal ik u wat vertellen over de gehanteerde materialiteit, de kernpunten in onze controle, het directieverslag en het sustainabilityverslag. Ik ben graag bereid om na afloop van mijn toelichting vragen te beantwoorden.

Allereerst iets over de scope en de reikwijdte van onze controle. Het is belangrijk dat u zich realiseert dat Heineken gevestigd is in een groot aantal landen en dat wij ook in al die landen werken met Deloittekantoren die lokaal de boeken controleren om uiteindelijk op te rollen in de jaarrekening van Heineken. Het toezicht en de aansturing van die accountants in verschillende landen is daarbij heel belangrijk. In het afgelopen jaar zijn er 25 landen in groepsscope geweest. Dat betekent dat er voor die landen een full scope audit (een volledige controle) is geweest. Dat heeft geleid tot een comfortabele dekking ten aanzien van de verschillende jaarrekeningposten zoals die zijn opgenomen in de jaarrekening. Daarnaast doen wij heel veel procedures centraal. Dat doen wij als groepsteam vanuit Nederland. U moet dan denken aan:

- de goodwill impairment test die een belangrijk onderdeel is van de balans van Heineken;
- treasury, waarbij het bijvoorbeeld gaat over financiering en de waardering van derivaten;
- de Centrale Inkoopafdeling, Heineken Global Procurement;
- de toepassing van data analytics; en
- bijvoorbeeld grote onderdelen van de IT-organisatie.

Wij zijn afgelopen jaar als aansturend team ook in een hoop landen geweest om toezicht te houden op de uitvoering van de controle en richting en sturing te geven aan de uitvoering van de controle. Die landen betroffen, en dat hebt u ook in onze opinie terug kunnen lezen, Mexico, Congo, Brazilië, China, Vietnam, Italië, Polen, Frankrijk, Oostenrijk, Papoea-Nieuw-Guinea, Nieuw-Zeeland, Nigeria, Zuid-Afrika, Rusland, Jamaica en Chili. Ik noem u dit omdat het aangeeft dat het groepsteam een hoop aandacht besteedt aan de aansturing van de audit in al die verschillende landen. Als groepsteam en als lead partners op deze opdracht besteden wij dus heel veel tijd aan deze opdracht. Het team bestaat uit een aantal medewerkers. U moet dan denken aan directors, managers en andere medewerkers, en zeker ook een team van specialisten op het gebied van IT, treasury, accounting, IFRS, taxes, maar ook waarderingsspecialisten.

Dat ga ik door met het onderwerp materialiteit. U hebt in onze opinie kunnen lezen op pagina 155 van de jaarrekening van Heineken dat die voor het afgelopen boekjaar is vastgesteld op 150 miljoen euro. Dat vertaalt zich in ongeveer 6% van de winst voor belastingen. Wij hebben voor het boekjaar 2016 een wat hogere materialiteit gehanteerd dan in 2015. Dat is met name ingegeven door de toegenomen bedrijfsactiviteiten als gevolg van acquisities in de tussenliggende periode en ook door het feit dat 2015 ons eerste controlejaar was.

Dan ga ik naar links onder op de slide. Daar vindt u de kernpunten van de controle. Dat zijn de aangelegenheden die het meest significant waren in de uitvoering van onze controlewerkzaamheden en deze worden ook toegelicht in onze opinie. Wij geven geen separaat oordeel over die kernpunten in de controle maar er waren vier onderwerpen waaraan wij veel aandacht hebben besteed. Dat betreft allereerst de omzetverantwoording, en dan met name de verwerking van promotionele vergoedingen en volumekortingen aan afnemers. Ook de impairment test op de immateriële vaste activa en de materiële vaste activa – ik noemde dat al als een belangrijk onderdeel van de balans van Heineken – en daarbij hebben wij ons met name gefocust op de toetsing van de inschatting van management en belastingen. U moet daarbij denken aan de voorzieningen voor onzekere belastingposities en de

waardering van actieve belastinglatenties en last but zeker not least, de interne controles voor een betrouwbare financiële verslaggeving. In onze verklaring bij de jaarrekening van 2015 hebben wij een tweetal kernpunten opgenomen die u nu niet terugziet. Eén betrof de zogenaamde initiële controleopdracht. Daarvan is uiteraard geen sprake in dit tweede jaar. De andere was de waardering van de statiegeldverplichting. In het licht van de totale jaarrekening voor dit jaar hebben wij ingeschat dat dit niet langer een kernpunt zou moeten zijn.

Dan nog kort iets over het directieverslag. De betrokkenheid van de externe accountant bij het directieverslag is in de afgelopen jaren toegenomen. Waar wij in het verleden een beoordeling gaven op hoofdlijnen, met name om te kijken of er enkele specifieke elementen waren opgenomen en ook of het bestuursverslag verenigbaar is met de jaarrekening, hebben wij in 2016 ook een oordeel gegeven conform de huidige wet- en regelgeving over het bestuursverslag, namelijk dat er zich geen materiële onjuistheden bevinden in het bestuursverslag. Dit is gebaseerd op de kennis die wij hebben vergaard gedurende de uitvoering van de jaarrekeningcontrole. Overigens is het zo dat wij de toon van het directieverslag passend vinden.

Dan is er in het jaarverslag ook nog niet financiële informatie opgenomen. U moet dan met name denken aan het sustainabilityverslag. Dat vindt u op pagina 135 van het jaarverslag. Daarbij hebben wij, zoals de voorzitter al aangaf, een limited-assurancerapport afgegeven. Dat betekent dat onze procedures op het sustainabilityrapport met name waren geënt op het verkrijgen en vergaren van informatie en het uitvoeren van cijferanalytische werkzaamheden.

Dit was in vogelvlucht een korte toelichting op heel veel werk dat op de achtergrond is uitgevoerd. Ik wil het hierbij laten. Ik ben graag bereid om vragen over de verklaring of de uitvoering van onze controle te beantwoorden. Ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Dank u wel. Wie heeft er specifiek vragen over de rol van de accountant? De heer Spanjer en ik zie de heer Jorna.

De heer **Spanjer**: Ik heb een vraag. U hebt een heleboel deskundigen maar big data is heel erg belangrijk, big data kan uw organisatie veel meer geld opleveren dan het controleren van de jaarrekening. Waarom hebt u geen specialisten op het gebied van big data? Dit bedrijf bezit veel big data in de vorm van leeftijdscategorieën van mensen die wat bestellen. Waarom kijkt u daar niet naar? Wij zitten ook in Afrika waar de sloten op de deur niet zo stevig zijn als hier in Nederland. Daar kunnen dus hackers heel gemakkelijk binnenkomen. Waarom hebt u daarop niet gelet? Waarom gaat u daarop niet letten?

De **voorzitter**: Mijnheer Spanjer, u bent in een strenge bui.

De heer **Spanjer**: Ja, maar het is ook gevaarlijk.

De **voorzitter**: De heer Van den Berg.

De heer **Van den Berg**: Ik merk het. Ik word vermanend toegesproken. U neemt aan dat wij daar niet naar gekeken hebben. Uw vraag raakt aan een aantal onderdelen. Big data en consumentengegevens vallen niet binnen de scope van de jaarrekeningcontrole. Wij doen wel data-analyses, waar die betrekking hebben op de jaarrekening en het tot stand komen van de jaarrekening en dat doen wij voor een groot deel centraal. U moet dan bijvoorbeeld denken aan handmatige journaliseringen maar ook aan het doen van betalingen. Als ik u goed heb geïnterpreteerd, dan ging uw vraag ook even over hackers. U doelt denk ik op cybersecurity. Daarvan is het goed om u zich te realiseren dat wij altijd kijken naar de IT-omgeving van een bedrijf, en zeker ook bij Heineken, en naar de betrouwbaarheid van het tot stand komen van de gegevensverwerking. Dat gaat ook over information security, dus over toegangsbeveiliging. Wij beoordelen of dat binnen de onderneming op een adequaat niveau is en als

dat niet het geval is, of dat op een adequate manier wordt gesignaleerd en geadresseerd. En mocht dat niet het geval zijn, dan zullen wij daarop uiteraard onze werkzaamheden toespitsen en bespreken met de Raad van Bestuur.

De heer **Spanjer**: Als ik hierop nog even mag antwoorden.

De **voorzitter**: Nee, u moet niet antwoorden, u moet vragen stellen.

De heer **Spanjer**: Oké, dan ga ik vragen stellen. In een artikel over uw beroepsgroep in het Financieele Dagblad stond dat u daaraan meer aandacht moet besteden. Deloitte was een van de big four die zich daarmee bemoeit. Gaat u nu voor volgend jaar wel iemand specifiek voor big data in uw team halen die daarover iets meer kan zeggen?

De heer **Van den Berg**: Ik geloof dat ik daarop al antwoord heb gegeven. Wij hebben dataspecialisten in het team, voor zover het data betreft die relevant zijn voor de jaarrekeningcontrole.

De **voorzitter**: U moet niet alles geloven wat er in de krant staat, mijnheer Spanjer. Mijnheer Jorna, u had ook vragen.

De heer **Jorna**: Ja, dank u, voorzitter. Ik ben blij dat u niet zo streng bent. Er heerst hier nog een ontspannen sfeer. Ik zie dat u de materialiteit verhoogt van 100 naar 150 miljoen euro. Was daarvoor een aanleiding? Of houdt dat in dat u de controle minder fijnmazig hebt uitgevoerd? Wat ik niet aanneem. Ik heb gezien dat u een specialist voor pensioenen hebt ingevlogen. Die stond er vorige keer niet bij. Was u die vergeten of was er een bepaalde aanleiding om nu een specialist voor pensioenen in te vliegen?

De heer **Van den Berg**: Uw eerste vraag gaat over materialiteit. Ik heb in mijn toelichting al kort aangegeven dat wij de materialiteit hebben verhoogd, met name ingegeven door de toegenomen bedrijfsactiviteiten van de onderneming. Toen wij de materialiteit voor 2015 bepaalden was dat aan het begin van het boekjaar 2015 en zoals u zich zult herinneren, is er een aantal acquisities geweest gedurende 2015 die de bedrijfsactiviteiten hebben doen toenemen. Een andere reden, die ik ook aangegeven heb in mijn toelichting, was het feit dat 2015 de eerste jaarcontrole was en wij inmiddels meer kennis hebben van de onderneming en beter onze risicoanalyse hebben kunnen toespitsen en dat dit rechtvaardigt om de materialiteit te verhogen. Overigens is de benchmark, wat richtinggevend is voor de materialiteit, over het algemeen tussen de 5% en 10% van de winst voor belastingen. Wij zitten met deze materialiteit op 6% winst voor belastingen. En daarmee naar ons inzicht nog aan de conservatieve kant. Wij houden daarbij ook rekening met het feit dat de materialiteiten zoals die worden gehanteerd in de audit in de controle van de landenorganisatie op een significant lager niveau liggen, met als maximum 50 miljoen euro, hetgeen ook is opgenomen in onze verklaring.

Dan zegt u dat wij dit jaar wel hebben opgenomen dat wij pensioenspecialisten hadden in ons team en vorig jaar niet. Het is zeker niet zo dat wij in 2015 de pensioenspecialisten zijn vergeten in te zetten. Het is een zeer weerbarstig onderwerp, waarbij wij de kennis en kunde van specialisten nodig hebben. Maar als dat niet in de verklaring naar voren is gekomen, dan is dat terecht een omissie die u constateert.

De **voorzitter**: Dank u wel. Als er verder geen vragen of opmerkingen zijn dan zouden wij kunnen overgaan tot de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2016. Dan gaan wij dus stemmen. Maar de heer Jorna heeft toch nog een andere vraag.

De heer **Jorna**: Ik dacht dat er net alleen vragen gesteld mochten worden aan de accountant, maar ik heb nog een vraag over de jaarrekening. Er is een aanmerkelijk verlies geleden op valuta's. Dat liep behoorlijk in de papieren. In het verleden heb ik daarover ook wel eens vragen gesteld. Toen kreeg ik

van de heer Van Boxmeer altijd het antwoord: “Daarover moet u niet zo somber doen. Dat hoeven wij niet af te dekken want de meeste kosten maken wij ook in de lokale valuta, dus dat heft elkaar op.” Dat is dit jaar dus echt niet het geval want het bedrag is bijna 1 miljard euro. Hoe komt het dat het dit jaar zo fors is? Wij kennen de valuta die omlaag zijn gegaan, maar waren de kosten die u daarin gemaakt hebt dan zo veel minder?

De post debiteuren; op bladzijde 112 staat 452 miljoen euro aan debiteuren die meer dan 120 dagen openstaan. Dat was het jaar daarvoor 347 miljoen euro. Hoeveel van die 347 miljoen euro is nu nog steeds aanwezig in die 452 miljoen euro? Op diezelfde bladzijde staat daarachter ook een kolom impairment. In 2016 is dat 341 miljoen euro op een uitstaande vordering van 452 miljoen euro. Is dat een impairment waarmee wij rekening moeten gaan houden? Zitten daarin dubieuze debiteuren? Dat zou ik nog graag willen weten.

Mevrouw **Debroux**: Ik begin met uw vraag over de valutaverliezen. Er zijn twee valutarisico's. Ten eerste het conversierisico. Wij zetten dwars door de winst- en verliesrekening heen vele valuta's om in euro's. Het tweede risico heeft met transacties te maken. Als Nigeria in buitenlandse valuta aankopen moet doen om bier te produceren, dan levert dat ook valutaverliezen op. Als je het omzettingsverlies in 2016 bekijkt, dan gaat het vooral om de omzetting van onze rekeningen naar euro's. Dat leverde meer dan 1 miljard euro aan valutaverlies op. Het was moeilijk om dit te compenseren door middel van autonome groei. Door middel van kostenbeperking hebben wij toch de winst kunnen verhogen. Of u het nu hebt over autonoom of gerapporteerd, het effect op het netto resultaat bedroeg ruim 100 miljoen euro, maar dit is gecompenseerd door groei in de activiteiten. In 2016 hebben wij met name een moeilijk jaar gehad vanwege valutaverliezen en devaluatie, vooral bij de Nigeriaanse naira. Die is aan het eind van de eerste helft van het jaar gedevalueerd. En hetzelfde geldt voor de Mexicaanse peso. Daar hebben wij ook veel last van gehad. Een van de prestaties van de spreiding van onze geografische aanwezigheid was dat de valuta's in sommige landen heel goed presteerden. In Vietnam is dat voor ons bijvoorbeeld heel positief geweest in 2016. Toen wij voor 2016 een brandbreedte afgaven voor de markt, hebben wij heel conservatief gesteld dat wij niet verwachtten dat het voor ons gemakkelijker zou worden met valuta's in 2017 dan in 2016.

Wat betreft blootstelling aan kredietrisico's zou ik zeggen dat wij geen verliezen door middel van afschrijving van het ene op het andere jaar hebben gezien, maar dat wij dat scherp in de gaten houden. Als het slecht gaat met de economie, conjunctureel gezien, dan zie je dat meer klanten het slecht doen, wat leidt tot meer schulden die niet betaald worden. Soms moeten wij meer voorzieningen treffen van het ene op het andere jaar maar er hebben zich geen beduidende afwaarderingen voorgedaan.

De **voorzitter**: Wij gaan denk ik nu over tot de stemming, tenzij er nog vragen zijn. Nee, dan gaan wij over tot stemming en vraag ik de stemoperator om het systeem in te schakelen. Zodra u de stempas in het stemkastje steekt, verschijnt er een welkomstboodschap en uw naam in beeld. 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. Zodra de stemming geopend is, zal op het scherm de keuzemogelijkheid verschijnen om uw stem uit te brengen. Indien dit niet het geval is, kunt u uw hand opsteken zodat de hostesses u kunnen assisteren. U kunt de stempas gedurende de gehele vergadering in het stemkastje laten zitten. 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 op de knop met het cijfer 3. Dames en heren, ik verklaar de stemming geopend. Wilt u nu uw stem uitbrengen door op de knop van uw keuze te drukken? Dames en heren, de stemming is thans gesloten. Ik constateer dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2016 met 99,96% van de stemmen is aangenomen.

De **voorzitter**: Dan gaan wij over naar punt 1D van de agenda: de toelichting op het dividendbeleid. Het bestuur houdt als beleid aan om jaarlijks een dividend voor te stellen ter hoogte van 30% tot 40% van de nettowinst, exclusief bijzondere posten en afwaardering van merken (nettowinst BEIA). Deze bandbreedte past bij het sterke en duurzame kasstroom genererend vermogen van Heineken en bij de uitgangspunten van de vennootschap om haar onafhankelijkheid en een gezonde balansstructuur te behouden en een toereikend gedeelte van de behaalde winsten te reserveren om zowel autonoom als door middel van acquisities te kunnen groeien. Zoals gebruikelijk zal het jaarlijkse dividend worden betaald in de vorm van een interimdividend en een slotdividend; en zal het interimdividend worden vastgesteld op 40% van het totale dividend van het voorgaande jaar. Wie mag ik het woord geven?

Ik zou willen vaststellen dat het dividendbeleid voor kennisgeving is aangenomen.

1E VASTSTELLING DIVIDEND OVER HET BOEKJAAR 2016

De **voorzitter**: Dan gaan wij over naar punt 1E van de agenda, de vaststelling van het dividend over het boekjaar 2016. Voor het boekjaar 2016 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 1,34 per aandeel, dit komt overeen met 36,4% van de nettowinst (BEIA). Hiervan is € 0,52 reeds op 11 augustus 2016 als interimdividend uitgekeerd. Het slotdividend van € 0,82 per aandeel zal met ingang van 3 mei 2017 betaalbaar zijn bij de ABN AMRO Bank te Amsterdam. Met ingang van 24 april 2017 zullen de aandelen op de effectenbeurs (Euronext Amsterdam) ex dividend worden genoteerd. De winst in het boekjaar 2016 die na de dividendumkering resteert, zijnde een bedrag van 777 miljoen euro, zal worden toegevoegd aan de post "ingehouden winsten" binnen het eigen vermogen. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Ik stel u voor het dividend vast te stellen op € 1,34 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 thans beëindigd. Dan kunnen wij vaststellen dat het dividendvoorstel met 99,91% van de stemmen is aangenomen.

1F DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Ik stel nu agendapunt 1F aan de orde: het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2016 ter zake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2016. Wie verlangt het woord over dit voorstel?

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 thans beëindigd. Dan stel ik vast dat met 99,62% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2016 ter zake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2016.

1G DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan wil ik nu agendapunt 1G aan de orde stellen: het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2016 ter zake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2016. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand? Dan stel ik u voor te besluiten tot genoemde decharge. 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 thans beëindigd. Ik stel vast dat met 99,62% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2016 ter zake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2016.

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

De **voorzitter**: Dames en heren, dan krijgen wij nu een aantal technische agendapunten dat ieder jaar terugkomt. Ik stel 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 20 april 2017, 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? Ik stel u voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot inkoop van eigen aandelen (tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap) onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en 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 thans beëindigd. Dan stel ik vast dat met 99,90% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

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

De **voorzitter**: Dan stel ik nu punt 2B aan de orde. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand, dan gaan wij over tot stemming. Ik stel u voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot de uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen, onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd. Dan stel ik vast dat met 99,79% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

2C MACHTIGING 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 20 april 2017, 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? Niemand, 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 thans beëindigd. Ik stel vast dat met 99,41% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

3 DE LANGE TERMIJN VARIABLE BELONING: VERVANGING VAN DE PRESTATIEMAATSTAF AUTONOME GROEI VAN EBIT (BEIA) DOOR AUTONOME GROEI VAN OPERATIONELE WINST (BEIA) VANAF 2017

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 3 aan de orde: de vervanging van een van de prestatie maatstaven onder de lange termijn variabele beloning. Onder het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur wordt momenteel voor de lange termijn variabele beloning de autonome groei van EBIT (beia), met een gewicht van 25%, als prestatie maatstaf voor winstgevendheid gehanteerd. In deze maatstaf is onder meer begrepen het aandeel van de vennootschap in de nettowinst van joint ventures en overige deelnemingen (dat wil zeggen entiteiten die niet door de vennootschap worden geconsolideerd). De Raad van Commissarissen is van mening dat Autonome groei van Operationele Winst (beia) geschikter is om de winstgevendheid van de vennootschap te meten binnen het kader van de lange termijn variabele beloning, omdat deze maatstaf uitsluitend bestaat uit de winst van entiteiten

die door de vennootschap daadwerkelijk worden geconsolideerd. Ik merk daarbij op dat Operationele Winst een belangrijk kerngetal is uit de geconsolideerde resultaten waarover de vennootschap thans rapporteert. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

De heer **Jorna**: Dank u, voorzitter. De vraag is waarom u dit nu invoert. Hoe verhouden deze verschuivingen zich ten opzichte van elkaar? Is het ene veel hoger dan het andere? Als ik naar dit jaar kijk, dan zie ik een verschuiving van 177 miljoen euro naar 161 miljoen euro. Wij gaan dus over een hoger bedrag een uitkering toekennen. Hebt u een analyse van de impact gemaakt en daarnaar gekeken? En welke normstelling legt u aan voor de toerekening? Dat missen wij. U ziet dat het bedrag redelijk veel schommelt. Wat is het targetmaximum en dat soort dingen? Wij hadden liever gezien, gelet op wat er bij Heineken aan de orde is, er worden heel veel overnames gedaan, je zou eigenlijk willen meten, vooral op lange termijn, in hoeverre de return on investment capital de kapitaalkosten goed maken c.q. overschrijden. Als je die als maatstaf neemt, dan zie je op lange termijn wat de acquisities hebben gedaan en dan kun je zeggen dat wij er afscheid van nemen. Wij vinden eigenlijk dat de beleidsbeslissing om een joint venture aan te gaan – en wij hebben er al vele langs zien komen – niet in de afrekenmechanismen zit ten opzichte van de lange termijn beloningen, als je dit verschuift. Je gaat boven de streep en niet onder de streep. Dus alles wat een joint venture bijdraagt of kost, neem je niet meer mee. Wij vinden dat het onlosmakelijk verbonden is met het beleid van de directie en de keuzes die de directie maakt, dus de directie zou daarop afgerekend moeten worden. Het klinkt logisch ‘wat je niet kunt beïnvloeden, moet je niet meenemen’ maar daarvoor heb je wel de keuze gemaakt om het te doen. Daarom zijn wij eigenlijk geen voorstander van deze wijziging.

De **voorzitter**: Ik zou willen voorstellen dat ik met betrekking tot de overnames het woord geef aan de voorzitter van de Audit comitee met eventueel een aanvulling van mevrouw Debroux. En dat vervolgens de vragen over de remuneratie worden beantwoord door de heer Das.

De heer **Scheffers**: Dank u, mijnheer de voorzitter. In de Audit Committee hebben we een standaardprocedure. Wij kijken naar de effecten van een acquisitie die in een bepaald jaar gedaan is en hoe het na zo veel jaar daarmee is afgelopen. Dat is een herziening van wat de base case is geweest, wat zijn de veronderstellingen geweest, wat zijn de aannames die je doet bij een acquisitie of een overname. En dan gaan wij na een aantal jaar kijken of dit uitgekomen is. Soms blijkt dat wij in de revenueschatting wat aan de hoge kant zitten en op de kosten vaak wat aan de lage kant. En soms is het ook lastig om vast te stellen hoe je dat meet omdat bedrijven vaak worden geïntegreerd. Het is echter een standaardprocedure om elk jaar een aantal acquisities te beoordelen, te bekijken wat de effecten zijn geweest en daaruit lering te trekken voor de toekomst om te zien of wij betere inschattingen of andere keuzes moeten maken. Het is geen onderdeel van de beloning, maar ik denk dat die vraag meer thuishoort bij mevrouw Debroux of de heer Das.

De **voorzitter**: Ik denk dat hoe dan ook moet worden gezegd dat je onmogelijk alle aspecten van het management van een onderneming in beloning tot uitdrukking kan laten komen. Op deze manier wordt er wel degelijk gekeken naar de prestaties op het gebied van de overnames en/of de oorspronkelijke assumpties die achter de oorspronkelijke waardebeoordeling hebben gelegen en of die goed waren of niet en wat wij daarvan kunnen leren. Mijnheer Das.

De heer **Das**: Dank u wel, mijnheer de voorzitter. De eerste vraag van de heer Jorna was waarom nu en niet eerder. Ik denk dat er sprake is van voortschrijdend inzicht. Wij zijn tot het inzicht gekomen dat operationele winst eigenlijk een betere maatstaf is dan EBIT omdat in EBIT ook winst zit, waarop de vennootschap geen invloed heeft. Dat heeft ertoe geleid dat men in de interne rapportering EBIT heeft vervangen door operationele winst. Dat heeft mede geleid tot de beslissing om nu voor te stellen om voor de maatstaven van de lange termijn variabele beloning hetzelfde te doen. Ook daarbij is het inzicht doorgedrongen dat EBIT eigenlijk een minder goede maatstaf is dan operationele winst. Daar komt dan nog bij dat het wenselijk is dat de interne rapporteringen en de maatstaven voor de beloning

gelijklopen. Als er verschillen zijn tussen de uitkomst van EBIT en operationele winst, dan zal dat blijken uit de jaarplannen. Dan zal er dus in de jaarplannen voor de operationele winst een andere waarde komen dan er geweest zou zijn als er nog steeds EBIT was gehanteerd. Maar die nieuwe waarde in het jaarplan is dan ook direct het targetniveau voor de variabele beloningen. Dat betekent dat er geen sprake is van een verhoging of verlaging van de maatstaf; er moet nog steeds op het targetniveau van het jaarplan worden gepresteerd. Het blijft dus even uitdagend als het was. Daarmee heb ik denk ik de drie vragen van de heer Jorna beantwoord.

De heer **Jorna**: Voorzitter, niet helemaal.

De **voorzitter**: Er komt nog een aanvulling van mevrouw Debroux.

Mevrouw **Debroux**: Ik wil nog een opmerking maken met betrekking tot de kortetermijnbonus. Op geconsolideerd niveau heb je netto winst. Daarmee wordt dan wel rekening gehouden. Wat betreft de overgang van EBIT naar bedrijfswinst; in het verleden waren samenwerkingsverbanden veel belangrijker voor het behalen van winst in de onderneming. Dat is nu nog maar een minimaal aandeel. Dat is één overweging. Dat heeft nog een ander niet onbeduidend effect gehad. Of je kijkt naar autonome groei, bedrijfswinst of EBIT, dat maakt geen verschil. Tegelijkertijd aan het einde van 2014 hebben wij ons verplicht aan de markt om de bedrijfsmarge met gemiddeld veertig basispunten per jaar voor de middellange termijn te hanteren. Dat is een uitstekende discipline want die wordt sterk gewaardeerd om de interne KPI's af te stemmen op de externe KPI's. De reden waarom wij die externe KPI's 2014 gebruiken is precies zoals ik net heb uitgelegd, dat geeft het grootste gedeelte van onze winstgevendheid weer, waar wij grip op hebben. EBIT is van verder weg gekomen, de bedrijfsmarge is waarop wij kunnen acteren en het verschil van vandaag de dag is minimaal. Dat was in het verleden veel groter, 20% tot 25% van de winst.

De **voorzitter**: Wij hebben ernaar gekeken of dit mutatis mutandis tot een verhoging zou leiden. Dat is niet het geval. Je moet daarbij dezelfde procedure doorlopen van targetsetting en dan maakt het in principe niet uit of je de ene variabele neemt of de andere. Die moet stretching zijn maar dat is het geval, zoals de heer Das net al heeft uitgelegd.

De heer **Jorna**: Helder allemaal. Ik vond het alleen leuk dat de directie nu haar eigen target en haar eigen methode uitlegt en niet de voorzitter van de Remuneratiecommissie.

De **voorzitter**: Dan ziet u hoe goed beide partijen met elkaar samenwerken in deze onderneming. Ik denk dat wij dit nu voldoende hebben besproken. Nee, helemaal nog niet. Gaat uw gang, mevrouw Goorse.

Mevrouw **Goorse**: Ik spreek namens de partijen die ik eerder heb genoemd en ook nog namens Telegraaf Pensioenfonds en APG. Wij kunnen ons zeker vinden in de voorgestelde aanpassing. Het enige is dat het ons opviel dat u expliciet in het jaarverslag over 2016 de organic operating profit expliciet benoemt en dat u dit niet doet met de organic EBIT. Mijn vraag is of u dat voor de voorledigheid toch nog even expliciet zou kunnen maken. Er is al een vage toelichting gegeven maar dat hadden wij heel graag in het jaarverslag gezien.

De **voorzitter**: Ik zie hier enige verwarring achter mij en er is ook enige verwarring bij mij. Mogen wij deze vraag na de vergadering beantwoorden? Dank u wel. Ik dacht dat ik nog een hand zag. Mijnheer Vreeken, gaat uw gang. Mevrouw Goorse, uw vraag wordt toch eerst nog beantwoord.

Mevrouw **Debroux**: Als ik de vraag goed begrijp; het staat in feite in het financieel overzicht in de jaarresultaten. Dat kunt u iets verderop vinden dan vorig jaar. Het staat in het jaarverslag en het staat tevens in het persbericht.

Mevrouw **Goorse**: Volgens mij is dat alleen organic operating profit beia van 9,9%. Het gaat echter om de organic EBIT beia.

Mevrouw **Debroux**: Dat staat op pagina 12 van het persbericht, een EBIT beia-groei van 9%. Dat is autonome groei. Er staan twee regels met reconciliatie.

De **voorzitter**: De heer Vreeken.

De heer **Vreeken**: Wellicht kan worden gekeken naar een interessante andere markt en ook familiebedrijven, bijvoorbeeld Illy of Lavazza. Dat zijn geweldige koffiebedrijven die passen bij een premiummerk als Heineken. Zij zijn niet al te duur. De omzet is 400 miljoen euro en 1 miljard euro. Wellicht om dat toe te voegen want Heineken zit uiteindelijk in alle horecagelegenheden, met Pepsi, Brand en Heineken en wellicht ook koffie.

De **voorzitter**: Wij beschouwen dit even als een interessante toevoeging aan een vorig punt van de agenda. Wij hebben het nu over de prestatie maatstaf van de beloning. Wie wil daarover nog het woord voeren? Niemand? Dan gaan wij over tot de stemming. Ik stel U voor de huidige prestatie maatstaf Autonome groei van EBIT (beia) te vervangen door Autonome groei van Operationele Winst (beia), eveneens met een gewicht van 25%, onder de lange termijn variabele beloning met ingang van de prestatieperiode 2017-2019. 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 thans beëindigd. Ik constateer dat met 99,35% van de stemmen tot de voorgestelde vervanging van de betreffende prestatie maatstaf is besloten.

4 HERBENOEMING VAN DE EXTERNE ACCOUNTANT VOOR EEN PERIODE VAN DRIE JAAR

De **voorzitter**: Dan stel ik nu aan de orde punt 4 van de agenda, de herbenoeming van de externe accountant voor een periode van drie jaar. Volgens artikel 13, lid 1, sub h van de statuten moet de (her)benoeming van de externe accountant ter goedkeuring worden voorgelegd aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders. De huidige externe accountant, Deloitte Accountants B.V., werd op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 24 april 2014 aangesteld voor een periode van drie jaar (voor de boekjaren 2015 tot en met 2017). De vennootschap heeft de werkzaamheden van Deloitte Accountants B.V. als externe accountant geëvalueerd. De evaluatie is uitgevoerd door de Audit Commissie, ondersteund door de Raad van Bestuur en de Senior Director Global Accounting & Reporting. Financieel managers van de belangrijkste werkmaatschappijen hebben door het invullen van vragenlijsten een bijdrage aan de beoordeling geleverd. De belangrijkste bevindingen van de beoordeling zijn besproken met de Raad van Bestuur en vervolgens ook in de Audit Commissie en de vergaderingen van de Raad van Commissarissen. Gezien de positieve uitkomst van de beoordeling van Deloitte Accountants B.V. als onze externe accountant, stelt de Raad van Commissarissen voor Deloitte Accountants B.V. te herbenoemen als externe accountant voor een periode van drie jaar (voor de boekjaren 2018 tot en met 2020). Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand? Dan stel ik u voor Deloitte Accountants B.V. te herbenoemen als de externe accountant van de vennootschap voor een periode van drie jaar, dat wil zeggen voor de boekjaren 2018 tot en met 2020. Wie wil daarover het woord voeren? Niemand? Dan stel ik voor om over dit onderwerp te gaan stemmen. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd. Ik constateer dat met 99,69% van de stemmen tot de voorgestelde herbenoeming van Deloitte Accountants B.V. is besloten.

5 SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Dan komen we nu toe aan agendapunt 5, de herbenoeming van heer Jean-François van Boxmeer als lid van de Raad van Bestuur. In overeenstemming met het door de Raad van

Commissarissen opgestelde herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer Jean-François van Boxmeer als lid van de Raad van Bestuur met ingang van 20 april 2017 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2021). De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Van Boxmeer te herbenoemen gezien zijn internationale ervaring, zijn leiderschaps capaciteiten en de wijze waarop hij invulling geeft aan zijn rol als CEO. De Raad van Commissarissen heeft de heer Van Boxmeer herbenoemd als voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO onder voorbehoud van zijn herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? De heer Jorna.

De heer **Jorna**: De VEB is blij dat de heer Van Boxmeer nog een paar jaar doorgaat. Hij wordt wel steeds grijzer in vergelijking met een paar jaar geleden. Wij hopen dat hij in een goede conditie blijft verkeren. Wij waren wel verwonderd. De vorige keer dat de heer Van Boxmeer werd herbenoemd, hebben wij vorige keer discussie gehad over de retentievergoeding. De heer Das heeft toen een gloedvol betoog gehouden voor een forse retentievergoeding om hem te behouden. Dat was dit jaar niet aan de orde. Daarmee zijn wij blij. Hij blijft dus blijkbaar uit plezier hier, met een goede beloning uiteraard. Ik hoop dat u kunt bevestigen dat er geen bijzondere afspraken zijn gemaakt en dat er bijvoorbeeld niet weer een nieuwe uitkering uit de hoge hoed komt, als de heer Van Boxmeer eerder met pensioen gaat, of andersoortige afspraken waarvan wij op de hoogte horen te zijn. Ik hoop dat er in de komende vier jaar geen konijn uit de hoge hoed getoverd zal worden.

De **voorzitter**: Er komen alleen lekkere biertjes uit de hoeden hier en er zijn geen bijzondere afspraken gemaakt buiten het aan de aandeelhouders bekende remuneratiebeleid.

Zijn er verder nog vragen? Zo niet, dan zou ik dit voorstel in stemming willen brengen. Ik stel u voor de heer Van Boxmeer te herbenoemen tot lid van de Raad van Bestuur voor een periode van vier jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2021. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd. Dan stel ik vast dat met een Noord-Koreaanse uitslag van 99,96% van de stemmen de voorgestelde herbenoeming van de heer Van Boxmeer is goedgekeurd. Gefeliciteerd.

De heer **Van Boxmeer**: Dank u, mijnheer de voorzitter.

6A HERBENOEMING VAN DE HEER M. DAS ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan stel ik nu aan de orde punt 6A van de agenda, de herbenoeming van de heer M. Das als lid van de Raad van Commissarissen. 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 Maarten Das als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 20 april 2017 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2021). Tevens wordt voorgesteld de heer Das te herbenoemen als gedelegeerd commissaris. In de toelichting op de agenda heeft u de informatie over de heer Das kunnen lezen. U hebt vandaag ook weer van hem kunnen genieten. De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Das te herbenoemen gezien zijn brede (juridische) ervaring, zijn bijdragen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn bijdragen aan de Remuneratiecommissie (als voorzitter), aan de Voorbereidingscommissie en aan de Selectie- en Benoemingscommissie. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? De heer Jorna.

De heer **Jorna**: Wij hebben het hier over de ongekroonde koning van Heineken, de heer Das. Dat mag ook wel eens gezegd worden. De echte baas is natuurlijk mevrouw De Carvalho-Heineken maar daar kort onder zit toch wel de heer Das. Hij heeft slechts drie petten op. Hij is hier commissaris, hij is straks voorzitter van de holding, hij is ook bij L'Arche Green bepalend en leidinggevend. Wij

constateren ook dat hij sinds 1994 al in dit soort functies operationeel is. Hij doet het goed. Niets op aan te merken. Maar de Code van Manen geeft aan dat iemand wel moet weten wanneer zijn tijd is gekomen. Dat willen wij aan u meegeven om aan de holding – wij kennen uw statuten – te vragen om eens iemand anders voor te dragen. Misschien is de jonge De Carvalho er rijp voor, ook al is hij geen jurist, hij weet wel veel van bier. Laten wij aan verjonging werken. Wij stemmen voor want wij kunnen niet anders; wij verliezen het toch.

De **voorzitter**: Dank u voor deze constructieve bijdrage. Mevrouw Goorse.

Mevrouw **Goorse**: Ik spreek wederom namens de eerder door mij genoemde partijen. U kent waarschijnlijk onze standpunten; die sluiten grotendeels aan bij wat de heer Jorna zei. Wij kijken nu eenmaal verschillend naar onafhankelijkheid en overschrijding van benoemingstermijnen, als het gaat om de herbenoeming van de heer Das en over het feit dat hij voorzitter is van de Remuneratiecommissie. Wij gaan helaas tegenstemmen.

De **voorzitter**: Wij zullen hem straks een brede schouder aanbieden om deze teleurstellende mededeling te overleven. Zijn er verder nog opmerkingen over dit voorstel? De heer Vos.

De heer **Vos**: Ik spreek namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Het zal u niet verbazen dat ik als jongste bediende van de stichting een warm pleidooi wil houden voor ervaring en grijze haren. Ik ben er buitengewoon van gecharmeerd dat u met zijn allen hiervoor gekozen hebt. U zou als commissarissen ontzettend falen in uw beleid, als u iemand zou voordragen die daartoe niet capabel is. Kalenderleeftijd zegt geen moer, kalenderleeftijd is iets wat in de kalender hoort te zitten. Er moet gekeken worden naar capaciteiten, ervaring en bijdrage in dit soort gremia. Ik ondersteun dus van harte de herbenoeming van de heer Das namens de stichting.

De **voorzitter**: Hear, hear! Dank u wel. Gaat het nu weer een beetje, Maarten? Dames en heren, als er geen opmerkingen meer zijn dan zou ik overgaan tot stemming. Ik stel u voor de heer Das te herbenoemen tot commissaris van de vennootschap en als gedelegeerde voor een periode van vier jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2021. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd. Wij kunnen vaststellen dat met een toch prachtig percentage van 95,62% van de stemmen ook dit voorstel is goedgekeurd.

6B HERBENOEMING VAN DE HEER V.C.O.B.J. NAVARRE ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan kom ik bij punt 6B van de agenda, de herbenoeming van de heer Christophe Navarre. 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 Christophe Navarre als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 20 april 2017 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2021). De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Navarre te herbenoemen gezien zijn brede ervaring in de bier- en gedistilleerdsector en zijn kennis op het gebied van marketing, zijn bijdrage aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn bijdrage aan de 'Americas' Commissie. Wie wil daarover het woord voeren? De heer Spanjer.

De heer **Spanjer**: Waarom wil de heer Navarre nog een keer benoemd worden? Wat is zijn motivatie om nog eens vier jaar door te gaan? Dat zou ik graag willen weten.

De **voorzitter**: Dan geven wij hem daarvoor het woord.

De heer **Navarre**: Dat is een uitstekende vraag, maar het is eigenlijk niet aan mij om die te beantwoorden. Het zou beter zijn als de voorzitter deze vraag beantwoordt. U bent bekend met mijn

staat van dienst in de sector. Ik heb acht jaar voor Interbrew gewerkt en daarna ben ik overgegaan naar LVMH waar ik verantwoordelijk was voor Hennessy. In de VS en Azië is dat een groot merk. Vervolgens ben ik dertien jaar geleden benoemd tot voorzitter en CEO van een onderdeel van LVMH. Ik reis over de hele wereld en maak kennis met veel mensen in de sector. Er bestaat een nauw verband tussen gedestilleerd en bier. Ik wil graag bijdragen aan het succes van dit voortreffelijke merk en ik wil graag aangeven dat Hennessy al een hele tijd geleden Heineken in Frankrijk geïntroduceerd heeft.

De **voorzitter**: Wij gaan stemmen. Ik stel u voor de heer Navarre 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 2021. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd. Wij zijn heel blij dat de heer Navarre met 99,62% van de stemmen is herbenoemd tot commissaris.

Dames en heren, dat brengt ons bijna aan het eind van deze agenda maar ik heb nog een paar mededelingen. In de eerste plaats is dit het afscheid van onze voorzitter van de Auditcommissie en lid van de Raad van Commissarissen, de heer Henk Scheffers. Hij treedt af als lid van de Raad van Commissarissen. Hij werd in 2013 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en ik wil hem namens u, de andere commissarissen en de Raad van Bestuur hartelijk danken voor wat hij allemaal voor de onderneming heeft gedaan. Naast zijn bijdrage in de Raad van Commissarissen heeft hij heel veel tijd en energie gestopt in de Auditcommissie, waarvan hij de laatste drie jaar voorzitter was. Wij willen jou hartelijk bedanken voor wat je hebt gedaan en hoe je het hebt gedaan. Wij zullen jou missen. Hartelijk dank.

Dan zijn er nog twee personen die u niet ziet tijdens deze vergaderingen maar die altijd een belangrijke rol spelen. In de eerste plaats is dat onze secretaris van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, Ernst van de Weert. Hij maakt een flitsende carrière. Hij is verantwoordelijk voor heel veel van de inhoudelijke voorbereiding van de aandeelhoudersvergadering en heel veel andere zaken. Dat heeft hij fantastisch gedaan. Hij is een goed voorbeeld van het carrièrebeleid binnen Heineken. Hij heeft deze rol maar vier jaar vervuld. Hij heeft dat zo goed gedaan dat hij nu de Executive Director Global Legal Affairs van deze onderneming gaat worden. Hij gaat ons dus in deze functie verlaten. Ik wil hem namens u, de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hartelijk danken voor al zijn werk. Om nogmaals aan te geven dat diversiteit een belangrijk thema is bij Heineken op alle niveaus, hij wordt opgevolgd door Leonie Simons, een jonge juriste waarvan wij net zulke hoge verwachtingen hebben.

Dan gaat er nog iemand ons verlaten. Zij heeft twintig jaar lang een belangrijke rol gespeeld, José van Rijk. Zij is twintig jaar lang heel belangrijk geweest voor alles rondom de feitelijke organisatie van de aandeelhoudersvergadering. Zij is de spil tussen allerlei interne en externe partijen. José, ik wil je namens iedereen hartelijk danken voor het voortreffelijke werk dat jij hebt gedaan en jij krijgt een mooi bloemetje van ons, zoals dat hoort.

Dames en heren, ik sluit nu formeel de vergadering (16.25 uur) maar u mag nog niet weglopen. Ik verzoek u straks allemaal de zaal te verlaten. Na al die virtuele biertjes wilt u dat waarschijnlijk ook wel. Ik deel u nog mee dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de Heineken Holding N.V. over tien minuten aanvangt in de Diner Foyer op de vierde verdieping. De hostesses zullen u daarnaartoe begeleiden. Wilt u daarom de zaal verlaten via de rechteruitgang van mij uit gezien? Aandeelhouders van Heineken N.V. dienen de stemkastjes inclusief de chipcards bij de uitgang in te leveren. De aandeelhouders van Heineken Holding N.V. dienen ook de stemkastjes bij de uitgang in te leveren maar zij moeten de chipcards meenemen naar de Diner Foyer. De gastvrouwen en -heren zullen de chipcards van de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. aldaar controleren en een nieuw stemkastje uitreiken. Ik dank u voor uw aanwezigheid, ik dank ook de luisteraars van de audiowebcast.



De vergadering van Heineken Holding N.V. wordt eveneens geaudiowebcast. Dank u wel. Ik wens u nog een prettige middag en avond.