

JAARVERGADERING Heineken N.V. 25 april 2019

OPENING

De **voorzitter**: 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 het DeLaMar Theater. Graag heet ik ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. welkom die als toehoorder aanwezig zijn. Wij zitten in een andere zaal vandaag. Dat betekent ook dat er een andere artiest na ons zal optreden, namelijk de cabaretier Javier Guzman.

Er zijn een paar huishoudelijke mededelingen. In de eerste plaats vraag ik u alle mobiele telefoons uit of in ieder geval op stil te zetten. Het is niet toegestaan om gedurende de vergadering foto-, video- of filmopnames te maken in verband met de privacy van uw medeaandeelhouders.

Er is gezorgd voor een simultaanvertaling Nederlands-Engels en Engels-Nederlands van deze vergadering. U kunt daarvan gebruikmaken via kanaal 2 van de aanwezige hoofdtelefoons. Vragen die in het Engels worden gesteld, zullen in het Nederlands worden beantwoord en simultaan worden vertaald, en andersom. Dus ook de vragen die door een van de niet-Nederlandse leden van de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen in het Engels worden beantwoord, worden in het Nederlands vertaald. Slechthorenden kunnen ook gebruikmaken van de hoofdtelefoons maar dan via kanaal 1. De vergadering wordt, zoals vermeld op de website, live geaudiocast. Ik heet dus ook alle luisteraars van harte welkom. De vergadering van Heineken Holding N.V. begint om 16.00 uur of zoveel later als deze vergadering eindigt.

Dan ga ik nu over tot de vergaderformaliteiten.

Ik stel vast:

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 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 het aantal aanwezige of vertegenwoordigde aandeelhouders en het aantal stemmen dat zij kunnen uitbrengen, meedelen, zodra de telling gereed is.

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

In verband met de bespreking van de jaarrekening 2018 door de Raad van Bestuur wordt de vergadering ook bijgewoond door de accountants van de vennootschap, de heren Dalhuisen en Binkhorst 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 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 nadrukkelijk het recht voor de spreektijd per spreker te beperken als het verloop van de vergadering daartoe aanleiding geeft. Het is de bedoeling dat u vragen stelt en niet dat u uitgebreide verhandelingen geeft. Vragen kunt u aan mij richten en ik zal per geval aangeven wie de vraag beantwoordt.

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.

Dit was het inleidende gedeelte.

1A VERSLAG OVER HET BOEKJAAR 2018

De **voorzitter**: Ik ga nu over naar punt 1A, het verslag over het boekjaar 2018. Alvorens het verslag over het boekjaar 2018 te bespreken, geef ik met genoegen 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. Voordat ik begin, zal ik eerst een commercial laten zien die gaat over de Rugby World Cup. U begrijpt, wij zijn in een theater, dus ik zal vandaag veel filmpjes vertonen.

In 2018 hadden wij wederom een jaar met sterke groei. De netto omzet steeg autonoom met 6.1% met een groei van de netto omzet per hectoliter van 2%. Het geconsolideerde biervolume steeg met 4.2% in vrijwel alle regio's. In het bijzonder Brazilië liet een sterke groei zien na de succesvolle integratie van onze twee ondernemingen aldaar. Het Heinekenvolume steeg met 7.7% en dat is de grootste stijging in meer dan tien jaar. De operationele winst (beia) steeg autonoom met 6.4% en de operationele winstmarge (beia) was 17.2% en dat is een daling van 17 basispunten ten opzichte van 2017, hoofdzakelijk door de consolidatie van de acquisitie in Brazilië, hogere grondstofkosten gedurende het jaar en een negatieve impact van de wisselkoersen.

Voor 2019 verwachten wij een autonome mid-single digit groei van de operationele winst (beia), dit afgezien van mogelijke grote, onvoorziene, macro-economische en politieke ontwikkelingen. Ik blijf Nederlands praten, maar met de digits blijft het Engels.

Onze strategische prioriteiten zijn op groei georiënteerd met een toenemende aandacht voor duurzaamheid. Wij blijven focus houden op het creëren van langetermijnwaarden in 2019 en wij blijven streven naar een superieure omzetgroei.

Op de volgende slide ziet u nogmaals dat de operationele winst (beia) autonoom steeg met 6.4% en daarmee 3.9 miljard euro bereikte. Deze groei van de omzet, een hogere bezettingsgraad van onze capaciteit en efficiency in onze marketing en verkoop werden deels tenietgedaan door stijgende grondstofprijzen, logistieke kosten en wisselkoerseffecten. Consolidatiewijzigingen, hoofdzakelijk in Brazilië en het Verenigd Koninkrijk (aankoop van Punch) droegen 43 miljoen euro bij ofwel 1.2% van onze groei. De wisselkoersen hadden een negatieve impact van 176 miljoen euro op de operationele winst. De grootste impact kwam van de Mexicaanse peso (40 miljoen euro), de Braziliaanse real (33 miljoen euro), de Vietnamese dong (24 miljoen euro) en tot slot de Nigeriaanse naira (16 miljoen euro).

In het volgende overzicht ziet u dat de netto omzet autonoom is gestegen in alle regio's met een wat sterkere groei in de tweede helft van het jaar, gedreven door een prijs-mix. Eerst Afrika en het Midden-Oosten. Het geconsolideerde biervolume steeg autonoom met 5% en de netto omzet per hectoliter steeg met 5.2%. Wij zagen een sterke volumegroei in Zuid-Afrika, Rusland, Ethiopië, Rwanda en Egypte. En dit compenseerde ruim de volumedaling in Nigeria, de DRC en Ivoorkust. De operationele winst (beia) steeg autonoom met 16.2%, voornamelijk gedreven door Zuid-Afrika, Ethiopië, Egypte, Rusland en de DRC.

In de regio Americas steeg het geconsolideerde biervolume autonoom met 5.4%, gedreven door een sterke groei in Mexico en Brazilië, waarmee de lage volumes in de Verenigde Staten van Amerika en Panama ruimschoots gecompenseerd werden. De netto omzet per hectoliter steeg autonoom met 3.2% en in Mexico steeg het biervolume mid-single digit en het Heinekenmerk leverde opnieuw een sterke double digit groei. In Brazilië stegen onze premium en mainstream portfolio's met een sterke double digit volumegroei, gedreven door het Heinekenmerk dat met meer dan 1 miljoen hectoliter groeide. Gedurende het vierde kwartaal werden onze activiteiten wel beïnvloed door beperkingen in de productiecapaciteit en de migratie van type office systemen in de consolidatie van onze twee bedrijven aldaar.

In Asia Pacific steeg het geconsolideerde biervolume autonoom met 8.2%. Vietnam, Cambodja, Myanmar en Zuid-Korea leverden een double digit volumegroei. In Vietnam blijven wij sterk groeien in de grote steden en breiden wij uit naar kleinere steden en het platteland, gedreven door de merken Tiger en Larue. De regionale netto omzet per hectoliter daalde met 2.5%, negatief beïnvloed door de merken- en landenmix. De regio leverde een autonome operationele winstgroei (beia) op van 3.4%.

Ik eindig met Europa. In Europa steeg het geconsolideerde biervolume autonoom met 1.3%, met een stijging van de netto omzet per hectoliter van 1.8%, gedreven door de groei van premiummerken en innovaties in het 'low and no alcohol' segment en in het craftbeer segment. In het Verenigd Koninkrijk steeg het totale volume low-single digit, waarbij het Heinekenmerk sterk groeide. Onze pub operatie in het Verenigd Koninkrijk heeft de integratie van Punch succesvol afgerond en laat sterke resultaten zien, die in lijn zijn met onze verwachtingen. In Frankrijk steeg het biervolume mid-single digit, geleid door het Heinekenmerk, Desperados en Affligem. De totale high single digit groei en de sterke groei van ons premium portfolio in Italië wordt geleid door het Heinekenmerk en Ichnusa (een merk uit Sardinië). In Spanje daalde het volume low-single digit door de uitzonderlijke kou en regen in de eerste helft van het jaar en ook door tegenvallend toerisme in belangrijke regio's. In Nederland steeg het volume low-single digit, gedreven door 'low and no alcohol' en de 'craft and variety' portfolios, zijnde de specialiteiten. De operationele winst (beia) in de regio steeg met 4.2% door toplijngroei en goed kostenmanagement.

Het Heinekenmerk steeg, zoals ik eerder vermeldde, in 2018 met 7.7%, het sterkste resultaat in tien jaar. Het merk groeide met dubbele cijfers in Brazilië, Zuid-Afrika, Rusland, Verenigd Koninkrijk, Nigeria, Mexico, Polen en Duitsland. Maar ook het succes van Heineken 0.0 droeg bij aan dit mooie resultaat. In 2018 was Heineken 0.0 verkrijgbaar in achtendertig landen. Dit jaar komen daar nog achttien landen bij. In het eerste kwartaal hebben wij Heineken 0.0 onder andere in de Verenigde Staten van Amerika, Zuid-Afrika en Brazilië op de markt gebracht. Inmiddels is het product in vijftig landen verkrijgbaar.

Ik zal nu met u delen een commercial over Heineken 0.0.

Ik wil ook graag even terugkijken op andere ontwikkelingen die bijdroegen aan onze groei. Ons portfolio van internationale merken steeg met dubbele cijfers, in het bijzonder gedreven door de merken Tiger, Krušovice, Birra Moretti en Desperados. Het cidervolume steeg naar 5.6 miljoen

hectoliter. In het Verenigd Koninkrijk steeg het volume met mid-single digit en buiten het Verenigd Koninkrijk hebben wij meer dan 2 miljoen hectoliter cider verkocht.

De trends ten aanzien van verantwoord alcoholgebruik blijven nieuwe consumptiemomenten creëren voor onze 'low and no alcohol' merken. Het volume van dit segment steeg naar 13.1 miljoen hectoliter dankzij Radler en Heineken 0.0 en dat ondanks de lagere maltvolumes in Nigeria. Onze 'craft and variety' bieren stegen met dubbele cijfers, gedreven door Affligem dat een variant met een lager alcoholpercentage produceerde verleden jaar. Lagunitas bleef uitbreiden naar landen buiten de Verenigde Staten en wordt nu ook gebrouwen in onze brouwerij hier in Nederland in Wijkre. Daar wordt ook Brand IPA gebrouwen, wat heel populair is en groeit. En in Italië hebben wij de Birra Moretti Regionali dat sterk blijft groeien. In 2018 zijn wij verder gegaan met het introduceren van onze innovatie, The Blade. The Blade is een tapbiersysteem gericht op kleinere verkooppunten en wij blijven investeren in ons e-commerce platform, zowel business-to-business als business-to-consumer. Ik denk dan bijvoorbeeld aan Beerwulf.com.

Wij hebben meer dan driehonderd merken, dus ik kan u uiteraard niet alles laten zien, maar ik laat u nu graag een cidercommercial zien van het merk Strongbow, een commercial van het merk Sol dat uit Mexico komt en een commercial van het Italiaanse merk Ichnusa dat van Sardinië komt. Daar gaan wij nu naar kijken.

Nu wil ik graag even stilstaan bij de aankondiging van ons strategisch partnership met China Resources Enterprise (CRE). Wij werken aan de vervulling van de voorwaarden die nodig zijn om de transactie af te ronden in enkele weken. Deze samenwerking geeft ons portfolio van internationale merken, natuurlijk aangevoerd door het Heinekenmerk, optimale toegang tot de grootste biermarkt ter wereld. Dit is een belangrijke mijlpaal voor onze onderneming en een grote kans, zowel voor Heineken als voor onze partner CRE, omdat de marges die het Heinekenbier geeft aan een onderneming als CRE vele malen groter zijn dan van hun eigen merken. Voor alle details over deze deal wil ik u graag verwijzen naar onze aankondigingen van 3 augustus en 5 november 2018.

Dit brengt mij bij Brewing a Better World, startend met het onderwerp veiligheid. Het meest belangrijke is en blijft de veiligheid van onze medewerkers en contractanten. Dat blijft onze eerste prioriteit. De frequentie van ongelukken (het aantal ongelukken per honderd medewerkers) was in 2018 iets hoger dan in 2017, maar nog steeds 18% lager in vergelijking met 2015. In onze productie waren er voor het eerst geen ongelukken met dodelijke afloop. Maar de uitdaging ligt buiten de brouwerijmuren, met name op de weg. Daar gebeuren nog te veel ongelukken. Wij blijven ons focussen met onze 'life saving rules' om dit omlaag te brengen. Ter illustratie: de frequentie van ongelukken was in 2018 1.13%, in 2017 1.04%, maar in 2015 was het 1.38%.

Als onderdeel van onze reguliere cyclus hebben wij onze Code of Business Conduct en het daaraan gerelateerde beleid, bijvoorbeeld op het gebied van mensenrechten, aangepast en uitgerold naar alle werkmaatschappijen in achtendertig talen. In het bijzonder hebben wij ons beleid voor de brandpromotors helemaal vernieuwd en hierin suggesties en adviezen van ngo's en de brandpromotors zelf opgenomen. Verantwoord alcoholgebruik had ook in 2018 een hoge prioriteit; negenenzestig markten in Heineken hebben minimaal 10% van hun marketingbudget voor het Heinekenmerk aangewend voor campagnes over en voor verantwoord alcoholgebruik. In 2018 hebben wij onze twintig doelstellingen voor het reduceren van CO₂-uitstoot van onze brouwerijen ruimschoots gehaald. De gemiddelde CO₂-uitstoot per hectoliter bier is gedaald met 47% in vergelijking met het referentiejaar 2008. Het was verleden jaar 5.5 kilogram CO₂ per hectoliter en in 2018 0.4 kilogram CO₂ per hectoliter. In februari vorig jaar introduceerden wij ons Drop the C-programma, onze ambitie voor 2030 voor CO₂-reductie om te bereiken dat 70% van onze totale elektrische en thermische energiebehoefte voor de brouwerijen uit hernieuwbare bronnen komt. Dan moet u denken aan zonnepanelen, windmolens en biomassa, of hydro-energie. In 2018 zijn wij met dertien van dergelijke

hernieuwbare energieproducten gestart. Meer details hierover vindt u in ons jaarverslag. In de afgelopen jaren hebben wij onze ambitie voor 2020 op het gebied van waterefficiëntie ook ruim behaald. Het gemiddelde waterverbruik in onze brouwerijen was 3.5 hectoliter water voor de productie van 1 hectoliter bier, een verlaging van 32% ten opzichte van 2008, en zelfs 3.2 hectoliter water per hectoliter bier in gebieden waar waterschaarste heerst.

Wij zijn ons bewust van de urgente wereldwijde waterproblemen en daarom hebben wij in 2018 hard gewerkt aan een nieuw programma met de naam Every Drop, onze waterambitie voor 2030. Deze strategie hebben wij op 19 maart 2019 gelanceerd en daarbij wil ik iets langer stilstaan. Wij richten ons in deze strategie met name op de zesentwintig brouwerijen die in gebieden opereren waar de beschikbaarheid van water onder druk staat. Daarbij staat een gezonde waterhuishouding centraal, want alleen werken aan een efficiënt waterverbruik is niet voldoende. Wij kijken dus duidelijk over onze eigen schutting heen. Onze ambitie is om elke liter water die gebruikt wordt voor de productie van ons bier weer terug te brengen in het lokale waterstroomgebied. Dat kan bijvoorbeeld door herbebossing of de restauratie van wetlands. Daarmee hebben wij in sommige van deze gebieden al goede ervaringen opgebouwd in de laatste vijf jaar. Collectieve actie is vereist om het verschil te kunnen maken. Dat is niet eenvoudig en het kost tijd, maar wij zien al goede resultaten in bijvoorbeeld Mexico en Indonesië, waar wij er al langer mee bezig zijn. Daarnaast willen wij ons waterverbruik steeds meer circulair maken en kijken of wij behandeld afvalwater opnieuw kunnen gebruiken, niet alleen in onze eigen brouwerijen, maar ook door het te delen met gebruikers in de buurt van onze brouwerijen, bijvoorbeeld met landbouwbedrijven of andere bedrijven. En uiteraard blijven wij werken aan efficiënter watergebruik met nieuwe targets, nu 2.8 hectoliter per hectoliter bier gemiddeld voor onze brouwerijen in gebieden met waterschaarste en in gebieden zonder waterschaarste gemiddeld 3.2 hectoliter per hectoliter. Het is de bedoeling dat elke brouwerij in gebieden met waterschaarste dit in een lokaal plan vertaalt, omdat water heel erg afhangt van de lokale context. Daar werken wij dit jaar aan. Er is een aantal voortrekkers op dat gebied en met name Mexico is zeer duidelijk een voorbeeld hierin.

Tot slot plastic. De zorgen hierover nemen toe in de maatschappij. Een klein deel van onze primaire en secundaire verpakking bestaat uit plastic en dat is ongeveer 6%. Daarom werken wij nu aan een aanpak voor plastic afval, het verhogen van de circulariteit en het verminderen van het gebruik van plastic, waar mogelijk.

Dit sluit het jaarrapport 2018 af. Ik ga nu over naar het eerste kwartaal van 2019. In het eerste kwartaal steeg het biervolume met 4.3%. Dat is gisteren bekendgemaakt. Als wij kijken naar de ontwikkelingen per regio, dan zien wij de volgende ontwikkelingen. In de regio Afrika, het Midden-Oosten en Oost-Europa steeg het biervolume autonoom met 7.8% met groei in markten als Zuid-Afrika, Nigeria en Rusland. In maart 2019 hebben wij onze eerste brouwerij in Mozambique geopend. In de regio Americas steeg het biervolume autonoom met 3.2%. In Brazilië steeg het biervolume met dubbele cijfers, gedreven door zowel het premium portfolio als het mainstream portfolio. In Mexico daalde het volume iets door de timing van Pasen. En het biervolume in de Verenigde Staten van Amerika daalde mid-single digit; daar staan wij duidelijk onder druk. In de regio Asia Pasific steeg het biervolume autonoom met 8.2% met groei in Vietnam, Indonesië, Cambodja en China. Het Heinekenmerk groeide in China zelfs met dubbele cijfers. Ondanks de timing van Pasen steeg het biervolume in Europa autonoom met 1.6%, profiterend van betere weersomstandigheden in de regio. Het biervolume steeg met name in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Italië. Tot zover het bericht over de kwartaalcijfers.

Ik wil van deze gelegenheid gebruikmaken, dames en heren, als ik van de voorzitter toestemming krijg, om hem alvast te bedanken voor zijn voorzitterschap namens de Raad van Bestuur. Beste Hans, jij bent ingestapt in vergadering nummer 538 en jij hebt jouw laatste afgesloten bij nummer 587. Ik wil jou

namens Laurence en mij hartelijke bedanken ook de gesprekken die plaatsvonden in soms ook meer informele setting, het bespreken van dilemma's en onze gesprekken over de strategie. Daarvan hebben wij als bestuursleden en vele anderen in ons bedrijf geprofiteerd en ook daarvoor willen wij jou hartelijk bedanken.

De **voorzitter**: Dank je voor deze vriendelijke woorden. Ik kan er nu verder natuurlijk een zootje van maken, want het dankwoord is al gesproken. Nee, dames en heren, ik zal mij heel serieus bezighouden met het leiden van deze vergadering. Wij komen dus nu toe aan de bespreking van het verslag over het boekjaar 2018. Het verslag is te vinden op de pagina's 2 tot en met 45 uit het bestuursverslag. Het Sustainability Review is te vinden op pagina's 119 tot en met 154. Ik wijs u erop dat de uitvoering van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur bij agendapunt 1B aan de orde komt, en de jaarrekening bij agendapunt 1C aan de orde komt. Deze zaal is iets minder handig voor dit soort vergaderingen, tenminste als u in het midden van de zaal zit en u een vraag wilt stellen. Daarom hebben wij een aantal mensen met 'hengels' hier in de zaal die u in dat geval zullen helpen, zodat u niet over de knieën van uw collega-aandeelhouders hoeft te klimmen. Wie wil als eerste een vraag stellen? Als u een vraag stelt, wilt u zich dan identificeren en als u namens een aandeelhouder spreekt, aangeven namens welke aandeelhouder u spreekt. Ik gun u daar het woord.

Mevrouw **Kranenburg**: Dank u wel. Goedemiddag, mijn naam is Louise Kranenburg. Ik werk bij MN, vermogensbeheerder voor pensioenfondsen PME, PMT, Koopvaardij. Ik spreek ook namens Achmea Investment Management, Aegon Asset Management, APG Asset Management, Kempen Capital Management, Menzis en Robeco. Ik heb één onderwerp dat zowel de remuneratie raakt als de doelstellingen die eerder zijn genoemd. Dus als u het mij toestaat, dan wil ik daarover nu toch een vraag stellen. En dan heb ik nog een tweede onderwerp.

De **voorzitter**: Oké, doet u dat dan maar.

Mevrouw **Kranenburg**: Dank u. Wij complimenteren u met het jaarverslag en ook met de ambitieuze doelstellingen die u hebt. U laat zien met de groei van Heineken 0.0 goed in te spelen op de veranderende consumentenvoorkeuren en een eventueel veranderende perceptie ten aanzien van alcohol, bijvoorbeeld bij wetgevers. Over de ambitieuze doelstellingen die u hebt; de doelstellingen voor 2020 lijkt u te halen of hebt u al gehaald. U hebt inderdaad ook voor het waterverbruik en de vermindering van CO₂-uitstoot voor 2030 doelstellingen geformuleerd. Die noemde u net al even. De constatering is wel dat bijvoorbeeld Carlsberg en AB InBev ambitieuzere doelstellingen lijken tentoon te spreiden. En dan nu de vraag over de doelstellingen die u hebt genoemd. Bent u voornemens om, in navolging van onder andere Shell, Unilever en Ahold Delhaize hieraan prestatiebeloningen voor de lange termijn te koppelen?

Mijn tweede onderwerp gaat over mensenrechten. Vorig jaar is dat uitgebreid aan de orde gekomen in de AvA. Wij hebben ook uitgebreid gesproken met Heineken in het afgelopen jaar over mensenrechten, vooral naar aanleiding van de bierpromotorcontroverse. Wij bedanken Heineken voor dat gesprek. Het was een intensieve en open dialoog en wij zijn heel blij met de vorderingen die u hebt gemaakt: de hernieuwing van de Code of Business Conduct, het mensenrechtenbeleid, het brandpromotorbeleid, de partnerschappen met de lokale ngo's et cetera. Ondanks al deze inspanningen spreken wij toch onze zorgen uit en hebben wij een drietal vragen hierover:

1. De HeiRules die u de bedrijven oplegt, bevatten ook het mensenrechtenbeleid. Welke tekortkomingen ziet u in de aanpak om operating companies verantwoordelijk te maken voor het mensenrechtenbeleid en de uitvoering daarvan? En op welke wijze ondervangt u die eventuele tekortkomingen?
2. In een aantal landen hebt u de promotieactiviteiten door brandpromotors tijdelijk opgeschort. Wat is de relevantie van brandpromotors voor het behalen van de gewenste verkoopcijfers? Zijn deze activiteiten noodzakelijk? En welke alternatieven ziet u?

3. Het is voor ons als aandeelhouders belangrijk om te weten waar de risico's rondom het gebruik van bierpromotors liggen of hebt u onvoldoende zwaarte en prioriteit gegeven aan dit risico? Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer**: Niet alleen de ambities van Carlsberg en AB InBev, maar alles wordt met elkaar vergeleken, maar u moet geen appels en peren met elkaar vergelijken. U moet aandachtig lezen wat wij voorstellen en wat de andere bedrijven voorstellen. Wij gaan bij Heineken niet de competitie aan over welk bedrijf het groenste lijkt. Wij hebben intern in ons bedrijf een debat gehad, waarbij mensen van mijn eigen bedrijf mij als hoofdbestuurder onder druk hebben gezet en mij hebben gevraagd waarom wij niet streven naar 100% in tien jaar. Wij hebben met ingenieurs om de tafel gezeten en die zeggen dat het risico dat wij het niet halen, erg groot is. Dat is niet zeker, maar wie garandeert ons dat het bestuur er in 2030 niet met de haren wordt bijgesleept, omdat het bestuur beloftes heeft gedaan die het niet kon waarmaken. Ik heb het niet over onze concurrenten, maar alleen over onszelf en wij willen ambitieuze doelstellingen neerzetten die haalbaar zijn doch 'stretched'. Ik wil er niet vanuit gaan dat de technologie het gat wel zal dichten. Als technologie die vandaag nog niet bestaat, maar over vijf wel, het gat kan dichten, dan laat ik het graag aan de dan hier zittende bestuurders over om aan te kondigen dat wij de mijlpalen weer kunnen verzetten. De 70% hernieuwbare energie is zowel elektrisch als thermisch. Sommige mensen doelen bijvoorbeeld met 100% hernieuwbare energie alleen op elektrisch. Wij doelen op de totale energiebehoefte. Het gaat om een vrij ambitieuze doelstelling, want verleden jaar hebben wij maar 14% hernieuwbare energie bereikt. Het gat dat nog gedicht moet worden, is dus groot en vraagt om heel veel investeringen en heel veel partnerships. En in sommige landen gaat het veel sneller dan in andere landen, maar het gaat in ontwikkelde landen, zoals Nederland, niet vanzelfsprekend sneller dan in ontwikkelingslanden of opkomende landen. Brazilië is bijvoorbeeld al heel ver in hernieuwbare energie, omdat het hele land al zo in elkaar zit. Een land als Noorwegen heeft alleen nog maar hernieuwbare energie en een land als Costa Rica zit ook bijna op 100%. Het verschilt dus per land. Sommige landen hebben het gemakkelijker dan andere. Met name Afrika is het continent waar het het moeilijkst is om het te behalen. Sommige landen zullen heel snel op 100% zitten, sommige landen zullen er wat langer over doen. Het gemiddelde hebben wij op 70% gezet. Als wij dat eerder kunnen behalen, zoveel te beter, want dan kunnen wij ook eerder, net zoals wij in voorgaande cycli hebben gedaan, nieuwe mijlpalen neerzetten. Dat is het ambitieniveau. Het is niet aan mij in te gaan op de vragen over remuneratie.

De **voorzitter**: Die zullen straks door de voorzitter van de Remuneratiecommissie, de heer Das, beantwoord worden.

De heer **Van Boxmeer**: Als bestuurder zeg ik, omdat ik er al heel lang zit, maar dat is wel een heel persoonlijke observatie, dat je niet noodzakelijkerwijs een bestuurder hoeft te betalen voor de goede dingen, want er zijn zo veel dingen die je als bestuurder moet doen. Het is lastig een gewogen gemiddelde te bepalen voor het remuneratiebeleid, als je zo veel factoren in acht moet nemen. Wat belangrijk is, is in de onderneming zelf een cultuur te creëren, waarbij duurzaamheid helemaal deel uitmaakt van de business. Dat was tien jaar geleden nog een heel karwei. Het zat er toen naast, het waren projecten. Nu moet het erin zitten. Ik geef eerlijk toe dat wij die fout gemaakt hebben met de bouw van een brouwerij in Mozambique. In Mexico hebben wij wel een hele groene brouwerij gebouwd. Dus het moet wel, maar het neemt tijd in beslag om duurzaamheid ook duurzaam in de cultuur en het ondernemerschap in te bedden. Daar zijn wij mee bezig, maar ik denk niet dat het sneller gaat door de remuneratie daarvoor in te zetten. Ik denk dat het echt een kwestie is van cultuur en de motivatie van mensen en dat wij de richting moeten aangeven die het verschil maakt. Daarvan ben ik overtuigd.

Uw vraag over het mensenrechtenbeleid richt zich voornamelijk op de vraag wie verantwoordelijk is. In onze onderneming zijn de managing directors van iedere onderneming verantwoordelijk voor niet alleen de P&L, maar ook voor de manier waarop de P&L gerealiseerd wordt. Dus het

mensenrechtenbeleid ligt ook bij diezelfde managers. Wij geven vertrouwen, maar dat neemt niet weg dat wij het moeten controleren. Wij willen graag diversiteit hebben, maar dan moet je natuurlijk ook accepteren dat er niet allemaal mensen zitten die in dezelfde richting denken als de mensen in West-Europa en die uit hetzelfde boekje besturen. Wij hebben ook mensen uit Maleisië, Singapore, Mexico, Brazilië en Nigeria die ook aan het roer van bedrijven staan en die een andere historische achtergrond hebben en die een andere culturele bagage hebben en ik durf zelfs te zeggen, die andere normen en waarden hebben. Wij moeten open staan voor die verschillen, maar dat neemt niet weg dat Heineken een Nederlands bedrijf is, een Europees bedrijf, en dat wij de toon zetten. Daar moeten wij naar streven. In die context wil ik het plaatsen.

Waren de risico's voor het brandpromotorbeleid onbekend? Nee. Hadden wij niet genoeg attentie? Ja, dat heb ik al ruiterlijk toegegeven. Wij hebben er niet goed naar gekeken. Dat hebben wij te veel gedelegeerd. Uw vraag richt zich op het negatieve beeld van brandpromotors. Wij hebben onszelf ook de vraag gesteld of wij er niet net zo goed mee zouden kunnen stoppen. Maar dat is niet zo gemakkelijk, want als je dat gaat vertellen in Vietnam, Singapore of Nigeria, dan zeggen zij daar 'ho ho, dat is mijn baan!'. U moet beide kanten zien. Brandpromotors hebben een negatief imago gekregen en dat moeten wij veranderen. Maar brandpromotors verkopen. Wij verkopen merken. Het zijn jongens en meisjes, mannen en vrouwen die wereldwijd ons merk verkopen. Wij hebben eigen verkopers en uitbestede verkopers. De problematiek ligt in de outsourcing. Wij hebben daarop te weinig controle en wij hebben te weinig duidelijk gemaakt wat de goede en wat de slechte praktijken zijn. Die weg zijn wij nu aan het bewandelen. Daar gaat onze code over. Maar wij moeten ondertussen wel bier blijven verkopen. Wij kunnen niet stoppen met het verkopen van bier. U ziet alleen het slechte imago van brandpromotors, maar het zijn ook de leuke jongens en meisjes die u in het Holland Heineken House tijdens de Olympische Spelen een biertje serveren. Dat is ook brandpromotion. Het is met passie verkopen van een merk. Dat moeten wij niet opgeven, maar allerlei praktijken die tot de negatieve beelden hebben geleid, moeten wij elimineren. Ik zal heel cru zijn; je kunt niet meisjes in korte rokjes betalen om meer bier aan dronken mannen te verkopen. Die praktijken hebben wij weggehaald. Waren die de meerderheid? Nee, het was een minderheid, maar die minderheid hoort er ook niet te zijn. Dat geven wij toe.

De **voorzitter**: Maarten, neem jij straks de vraag mee over de remuneratie of wil je die nu beantwoorden?

De heer **Das**: Ik wil dat nu wel doen. U vroeg of tot de maatstaven voor de lange termijn variabele beloning ook behoren de duurzaamheidsdoelstellingen. Dat is niet zo. De maatstaven voor de lange termijn variabele beloning liggen vast in het beloningsbeleid. Dat zijn allemaal financiële maatstaven. Die kunnen wij niet veranderen zonder dat die worden voorgelegd aan de AvA. Tot de maatstaven voor de korte termijn variabele beloning behoren wel duurzaamheidsdoelstellingen. U weet dat, afhankelijk van de inwerkingtreding van wet- en regelgeving op vrij korte termijn, het hele beloningsbeleid zal moeten worden herzien en opnieuw zal moeten worden voorgelegd aan de AvA. In het kader daarvan zullen wij zeker overwegen of wij tot de doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning ook duurzaamheidsdoelstellingen moeten gaan rekenen.

De **voorzitter**: Dames en heren, even tussendoor een melding die ik u eerder nog niet kon geven. Uit de presentielijst blijkt dat er 81 aandeelhouders aanwezig zijn en dat 52 aandeelhouders zijn vertegenwoordigd. Via het internet hebben gestemd 1323 aandeelhouders. Derhalve in totaal 1456 aandeelhouders van tezamen 506.783.464 aandelen recht hebbende op het uitbrengen van even zoveel stemmen, zijnde 88,95% van het geplaatste kapitaal. En dat voorts ter vergadering aanwezig zijn 25 aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die deze vergadering als toehoorder bijwonen. Ik geef de heer die bij de microfoon staat, het woord.

De heer **Monkau**: Dank u wel. Ik ben Max Monkau, Heineken-pensionado. Ik heb vier korte vragen:

1. Draagt de China-operatie dit jaar bij aan het geconsolideerde resultaat?
2. De marketingkosten schijnen gedaald te zijn, absoluut en relatief. Hoe kan dat?
3. De autonome groei van Heineken is 6.1%. Is er daarnaast ook sprake van groei door overnames?
4. Hoe is de situatie in Mozambique nu?

De **voorzitter**: Dank u wel. Mijn complimenten voor de korte manier, waarop u uw vragen stelt, zonder allerlei uitweidingen.

De heer **Monkau**: Dat heb ik bij Heineken geleerd.

De **voorzitter**: U bent een rolmodel, maar u hebt ook voor verwarring gezorgd, zie ik.

Mevrouw **Debroux**: Ik zal de eerste drie vragen voor mijn rekening nemen. Onze productie in China zal geconsolideerd worden nadat de deal gesloten is, hopelijk nog in dit kwartaal. Wij kunnen dan een deel van de resultaten uit China meenemen. Maar op dit moment zijn die resultaten nog niet opgenomen, omdat de transactie nog niet afgesloten is.

De heer **Monkau**: Dus wij krijgen alleen dividend van China?

Mevrouw **Debroux**: Ja, dat klopt. In de toekomst zullen wij twee dingen krijgen. Om te beginnen zullen wij een overeenkomst sluiten voor de toekomstige productie in licentie van het Heinekenmerk in China. Wellicht zullen in de toekomst meer merken volgen. Wij zullen dus in de toekomst royalty's ontvangen. Die zullen geïnvesteerd worden in de ontwikkeling van het merk in China, maar de grootste opbrengst zal ongetwijfeld het dividend zijn die wij ontvangen voor onze deelname in het bedrijf dat gevestigd is in Hong Kong.

Uw tweede vraag ging over de marketingkosten. Het is een belangrijke KPI, maar wij ondersteunen het merk tegenwoordig op verschillende manieren. De kosten van digitalisering zie je niet noodzakelijkerwijs terug in de marketingkosten. Het gaat in toenemende mate om veel meer dan marketing alleen; het gaat ook om onze footprint. Je moet dus op verschillende plaatsen in de P&L kijken om een overzicht te krijgen van de steun achter het Heinekenmerk. Wij zeggen vaak dat wij het beste beoordeeld kunnen worden op de output en niet zozeer op de input. Wij hopen dat de groei in volumes van onze merken in 2018 voldoende illustreert dat wij onze merken op de juiste manieren promoten. Het is belangrijk dat u achter de groei in euro's en procenten ziet wat wij werkelijk leveren voor die prijs. Wij zijn ervan overtuigd dat er niets ten koste is gegaan van die ondersteuning.

De heer **Monkau**: Analisten hebben becijferd dat de marketingkosten van Heineken heel hoog zijn. Daarom stelde ik die vraag. Klopt dat?

Mevrouw **Debroux**: Dat komt omdat de digitaliseringskosten vroeger bovenop de traditionele marketingkosten kwamen en er nu in opgenomen zijn. Uw derde vraag ging over de groei van Heineken. Wij zien dat niet alleen aan de groei van Heineken 0.0. Ook zonder Heineken 0.0 presteert het Heinekenmerk op dit moment uitstekend.

De heer **Monkau**: Hoe zit het met de autonome groei van de onderneming als geheel, niet zozeer de groei van het merk. Dat was mijn vraag.

Mevrouw **Debroux**: De groei van de omzet bedraagt 5.9% wereldwijd over het hele jaar.

De heer **Monkau**: Ik wil graag weten of dat alleen de autonome groei betreft, dus zonder overnames?

Mevrouw **Debroux**: Absoluut. Dit betreft alleen de autonome groei, dus zonder de effecten van valutakoersen of consolidaties. Het gaat alleen om autonome groei.

De heer **Van Boxmeer**: Ieder jaar praten wij over autonome groei. Ik heb vaker verteld over het bedrijfsmotto van Heineken. Wij zijn nu met 90.000 mensen en 89.980 mensen houden zich bezig met de organische groei en slechts twintig werken aan overnames en de verre toekomst. Ook in de komende twintig tot veertig jaar zullen wij markten blijven toevoegen. Markten zijn onze bouwstenen. En dat brengt mij bij uw vraag over Mozambique. Wij proberen ieder jaar een nieuwe markt toe te voegen. Het goede nieuws over Mozambique is –en dit hebben wij nog nooit eerder gedaan– dat wij de brouwerij in de recordtijd van één jaar gebouwd hebben. De bouw van de brouwerij heeft ongeveer 85 miljoen euro gekost en heeft ongeveer 200 lokale werknemers, maar wij begonnen al met de verkoop in 2016 vanuit Zuid-Afrika. Wij hebben uit ervaring geleerd dat je moet beginnen met verkopen, voordat je een brouwerij bouwt, omdat het veel tijd kost om een verkoopteam te bouwen. Mozambique past in onze groeistrategie voor Afrika. Het ligt naast Zuid-Afrika, waar wij heel succesvol zijn. Wij zijn ook al aanwezig in Namibië, dus dit was een logische volgende stap. U kunt wel raden wat de volgende stappen zouden kunnen zijn in dat deel van de wereld. Het land heeft 30 miljoen inwoners met een gemiddelde bierconsumptie van slechts 10 liter en een verstedelijking van slechts 30%. De strategie van Heineken in Afrika is om niet alleen naar vandaag, maar ook naar morgen en overmorgen te kijken. Het is de bedoeling om onze omzet stap voor stap, dag na dag, te laten groeien. Met morgen bedoel ik de periode tot vijf jaar en met overmorgen de periode na vijf jaar. Het project in Mozambique gaat over morgen en overmorgen. En dat heeft vooral te maken met het feit dat landen als Mozambique steeds verder zullen verstedelijken, zoals gebeurt in heel veel Afrikaanse landen. Met banen voor en de ontwikkeling van de middenklasse stijgt de bierconsumptie van 10 naar ergens tussen de 60 en de 90 liter per persoon per jaar in sommige landen. Dat is de onzekere factor. Afrika is zeer divers en daardoor is de markt daar in het algemeen moeilijker dan in de rest van de wereld, maar het is ook een van de gebieden waar de groei voor de lange termijn van Heineken als onderneming vandaan zal komen. Dat is onze strategie. De start verliep uitstekend.

De heer **Monkau**: Bedankt voor uw antwoord.

De **voorzitter**: Dank u wel. De microfoon daar.

De heer **Vreeken**: Goedemiddag, mijn naam is Robert Vreeken van We Connect You Public Affairs & Investor Relations. Mijnheer Van Boxmeer, gefeliciteerd met uw uitstekende resultaten en gefeliciteerd met uw enorm snelle progressie op het gebied van duurzaamheid, responsibility en human resources. Ik ben daar buitengewoon verheugd over. Mijn target is, zoals bij u bekend, dat Heineken wereldwijd het grootste merk wordt op het gebied van 0.0. En Heineken is uitstekend gepositioneerd, want Heineken sponsort de Formule 1. Ik stel voor dat alle Heinekenreclame wordt vervangen door Heineken 0.0, want autorijden en Heineken 0.0 gaan het beste samen. De Champions League is ook een perfect vehikel voor Heineken 0.0, maar het mooiste is natuurlijk om in de 'Bond 25' Heineken 0.0 te krijgen. U hebt mij geadviseerd om met de afdeling Communicatie te gaan praten over de Superbus van Wubbo Ockels die daar uitstekend in past. Umberto Tan ging met mij mee. Umberto Tan drinkt Heineken 0.0. Het was een interessant gesprek, maar de commercial was al geschoten, terwijl de film er nog niet is. Mijn verzoek aan u is om Umberto Tan en mij nog een keer te laten kijken hoe wij Heineken 0.0 erin kunnen krijgen. Umberto Tan is elke keer presentator in het Holland Heineken House tijdens de Olympische Spelen. Hij is ook ambassadeur van het Wereld Natuurfonds en het Rode Kruis. Dat zou een geweldig combinatie kunnen zijn met Heineken 0.0, duurzaamheid en corporate responsibility. In ben in gesprek met Esther Kuipers van uw organisatie om die vervuilende heaters te vervangen door stoelverwarming. Dat bespaart 95% op energie. Mijn advies is ook om daar Heineken 0.0 op te zetten, want dan laat Heineken wereldwijd zien dat het werkt aan duurzaamheid. Bij ABN Amro worden alle nieuwe leaseauto's elektrisch. Wellicht kunt u dat idee volgen, zodat uw medewerkers kunnen rijden in een Jaguar I-PACE of in een Audi e-tron. Tot slot. Ik gaf u vorig jaar de suggestie van een groene Heineken WakaWaka, een persoonlijk zonnepaneel. Het lijkt mij heel goed om Heineken 0.0 en dit

apparaat te combineren, zodat wij elk jaar met zijn alleen een stukje verder komen en aandeelhouders en klanten ervoor zorgen dat Heineken in hoog tempo het meest duurzame biermerk ter wereld wordt.

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

De heer **Van Boxmeer**: Mijnheer Vreeken, dank u voor uw aimabele woorden en uw felicitaties wil ik graag aan het team en onze 90.000 medewerkers overbrengen, want zij doen het tenslotte. Over het sponsorship; ja, dat doen wij al gedeeltelijk. Maar u moet zich één ding wel realiseren; de markt waarin non-alcoholisch bier het meest populair is, is Spanje met 10% van de totale bierconsumptie. Dat betekent dat 90% nog alcoholhoudend bier is. Het blijft een beetje stagneren bij 10% in Spanje, maar het is toch vele malen hoger dan in welk ander land ook in de wereld. Voor ons is de eerste doelstelling 10% vanuit de gedachte dat het, als het in Spanje kan, wellicht elders ook kan. Dan kun je misschien van 0.1% of 0.2% naar die 10% gaan. Laten wij dat vooral eerst doen. Wat wij moeten vermijden, is dat mensen Heineken gaan associëren met een 0.0-bier. Nee, wij bieden een keuze aan de mensen. En daarom presenteren wij 0.0 ook als een keuze. Het is een zeer smakelijke keuze. Wij zitten niet in de positie om mensen te gaan vertellen welke keuze zij moeten maken. Dat is aan de mensen zelf. Wij bieden alleen een keuze aan. Inderdaad, in onze grote sponsorships gebruiken wij ook Heineken 0.0, maar niet exclusief. Ter illustratie; ik heb daarover een gesprek gevoerd met onze eigen mensen. Wij hebben twee commercials: eentje met Jackie Stewart, een beroemde Formule 1-coureur, die eigenlijk het idee heeft geopperd om de sport, de coureurs, te gebruiken om duidelijk te maken 'when you drive, you never drink'. Ik geloof dat ik die commercial verleden jaar heb getoond. Daarin wordt Jackie Stewart een biertje aangeboden en dan zegt hij: "No, I am still driving" en dan stapt hij in een hele mooie Aston Martin. Dit jaar hebben wij er eentje met Nico Rosberg en die krijgt een Heineken 0.0 geserveerd en hij zegt ook 'I am still driving'. Je moet beide kanten belichten. When you drive, never drink alcohol, maar wij hebben de keuze om een biertje te drinken zonder alcohol en dat is Heineken 0.0. Daarop zijn onze strategie en onze verkoop gericht. Dan over de stoelverwarming, dat vraagt natuurlijk ook om investeringen van de horeca. Het gaat de goede kant op. U bent in contact met ons bedrijf daarover. Ik heb ook in de krant gelezen over die elektrische leaseauto's van ABN Amro, maar wij hebben het zes maanden geleden al gedaan, maar wij hebben het niet in de krant gezet. Dat gezegd hebbende, u moet zich realiseren dat onze energie in Nederland nog nauwelijks hernieuwbaar is. Wij verbranden gewoon kolen om in elektrische auto's te rijden. Wij moeten dus een beetje voorzichtig zijn met wat wij zeggen. Voor mij geven ABN Amro en Heineken het goede voorbeeld, als zij hun vloot elektrisch maken, maar de infrastructuur erachteraan moet wel volgen. Dat is het enige wat ik daarover wil zeggen. De WakaWaka hebben wij jaren geleden een keer gedaan, in Rwanda meen ik mij te herinneren.

De **voorzitter**: Dank je wel. Die microfoon daar. Mijnheer?

De heer **Klompmaker**: Dank u wel. Mijn naam is Klompmaker. Ik ben een gewoon aandeelhouder en ik sta hier ook als zodanig. Allereerst mijn complimenten voor uw wereldwijde marketinginspanningen Ik zal het kort houden in navolging van mijn collega, de heer Monkau. Ik heb een aantal vragen voor u die gaan over het artikel in Quote van april 2019 rond de gang van zaken in Griekenland. Dat is u wellicht bekend. Ik maak mij daarover een beetje zorgen. Er ligt namelijk een dagvaarding bij u met een schadeclaim van meer van 100 miljoen euro. Nu is dat in vergelijking met de brutowinst van bijna 4 miljard euro natuurlijk niet zo veel, maar toch. Ik heb het artikel twee keer gelezen. Ik ga er niet uit citeren, want u kent het ongetwijfeld. Ik wil graag weten:

- 1 Is er een voorziening getroffen? Ik kon dat nergens vinden in het jaarverslag. Als er een voorziening getroffen is, denkt u dan dat het bedrag voldoende is?
- 2 Hoe schat u het risico in met betrekking tot de uiteindelijke afloop van die zaak?
- 3 Zijn er speciale compliance maatregelen genomen in Griekenland om dit in de toekomst te voorkomen?

- 4 Is Griekenland een geïsoleerd geval, een incident? Kunt u daar iets meer over zeggen? Of is het zo dat men als company, en dus ook als aandeelhouders, enigszins risico loopt dat soortgelijke gevallen zich ook zouden kunnen voordoen in andere landen in de toekomst?

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

De heer **Van Boxmeer**: Ik wil niet ingaan op één bepaald geval. Ik wil het wel in de context zetten. Wij leven in een maatschappij, waarin steeds meer claims worden geïnitieerd. Dat is een heersende trend. Sommige worden voorzien en andere niet. Steeds meer grote bedrijven worden aangevallen. In dit geval worden wij aangevallen. Dit is geen kartelzaak meer, maar een zaak van een private partij tegen een andere private partij. Ik wil niet ingaan op de vraag hoe groot wij het risico inschatten. Wij hebben zo veel disputen; het heeft geen zin dat ik hierop inga.

De **voorzitter**: En als ik er een ding mag toevoegen; voorzieningen zullen wij straks bespreken aan de hand van de jaarrekening. Het treffen van een voorziening moet bovendien aan hele specifieke eisen voldoen. Daarover kan Laurence misschien iets zeggen of anders straks de accountant.

Mevrouw **Debroux**: Wij evalueren natuurlijk regelmatig alle beschuldigingen en rechtszaken. Of wij een voorziening moeten treffen, laten wij mede afhangen van extern advies en de International Financial Reporting Standards (IFRS). Dit geval is natuurlijk intern, maar ook met de externe accountant besproken. Bovendien wordt regelmatig uitgebreid gesproken met de Auditcommissie. Natuurlijk kunnen wij een verkeerde inschatting maken, maar dan is die gemaakt in goed vertrouwen en gesteund door externe adviseurs, waaronder advocaten. Uiteindelijk nemen wij de verantwoordelijkheid om al dan niet een voorziening te treffen.

De heer **Van Boxmeer**: En het is tenslotte aan de rechter en niet aan deze zaal om een oordeel te vellen en daarom wil ik er verder niet over praten.

De **voorzitter**: Dat is ons standaard beleid om niet te praten over lopende rechtszaken. Ik ga naar die microfoon.

Mevrouw **Denise Rijke**: Dank u wel. Goedemiddag, mijn naam is Denise Rijke en ik vertegenwoordig de VBDO, de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling. Ons voornaamste doel is om de kapitaalmarkt duurzamer te maken. Net als in voorgaande jaren, complimenteren wij Heineken met de doelen die recent op het gebied van duurzaamheid bereikt zijn. Maar tegelijkertijd vragen wij aandacht voor zaken die de bloei van dit bedrijf op de lange termijn kunnen beïnvloeden. Een van de onderwerpen die wij dit jaar onder de aandacht willen brengen, is klimaatverandering en -adaptatie. Heineken erkent klimaatverandering en de risico's die daarmee gepaard gaan op verschillende plekken in het verslag. U hebt in uw presentatie ook aandacht besteed aan uw uitgebreide programma's voor waterbesparing en hergebruik van water. Wij zijn er echter van overtuigd dat ook andere gevolgen van de klimaatverandering, zoals de stijging van de zeespiegel en de toename van extreme weersomstandigheden, van invloed kunnen zijn op de bloei van het bedrijf op de middellange en lange termijn. Wij vragen ons af of Heineken al onderzoek heeft gedaan op dit punt, bijvoorbeeld naar de gevolgen van extreme weersomstandigheden, en zo ja, of Heineken de resultaten daarvan bekend zal maken, en zo nee, of Heineken wel van plan is om in de toekomst onderzoek te gaan doen.

Het tweede onderwerp dat ik aan de orde zou willen stellen, zijn 'behoorlijke lonen' (living wages). In de eerste plaats wil ik Heineken complimenteren met de vorderingen op het gebied van het mensenrechtenbeleid, want als onderdeel daarvan neemt u nadrukkelijk het standpunt in dat eerlijke lonen ook 'behoorlijke lonen' moeten zijn in het land waar de productie plaatsvindt. U gaat zelfs verder dan dat. U zegt dat u zult kijken naar gevallen, waarbij leveranciers niet garanderen zich te houden aan het minimumloon of waar een heel laag loon wordt betaald. Dat staat op bladzijde 3 van het

mensenrechtenbeleid. Wij vragen ons af hoe u van plan bent dit deel van het mensenrechtenbeleid te handhaven en of u al weet of er leveranciers zijn die een risico vormen voor de realisatie van uw mensenrechtenbeleid. Mijn laatste vraag heeft betrekking op de doelstellingen voor duurzame ontwikkeling (SDG's). Heineken heeft reeds prioriteiten gesteld op het gebied van SDG's en wij zijn blij dat u bezig bent met het opnieuw definiëren van uw duurzaamheidsstrategie voor 2030. De SDG's zijn echter gericht op specifieke indicatoren en doelen en bedoeld als richtlijn voor bedrijven. Wij vragen ons af of de duurzaamheidsstrategie voor 2030 nog steeds in lijn is met de officiële duurzaamheidsdoelstellingen (SDG's) en of de doelen en indicatoren in die zin nog steeds herkenbaar zullen zijn.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer**: Ik zal klimaatverandering voor mijn rekening nemen. Wij kijken naar onze leveranciers, maar wij hebben niet altijd de vereiste wetenschappelijke kennis om een oordeel te kunnen geven. Waterschaarste is een uitdaging voor onze zesentwintig brouwerijen. Want het dilemma is dat je telkens meer bier kunt verkopen aan een groeiende bevolking, terwijl de watervoorraad beperkt blijft. Dat is het grote probleem. Ook al is een industrieel bedrijf lang niet altijd de grootste verbruiker van water, het wordt wel vaak zo gezien. En je zult daarmee moeten omgaan en je zult er het gesprek over aan moeten gaan en proberen om de problemen gezamenlijk op te lossen.

Mevrouw **Debroux**: Wij werken samen met leveranciers en universiteiten op het gebied van klimaatverandering. Het is niet noodzakelijk dat wij ingaan op de details, maar het heeft bijvoorbeeld te maken met het voorspellen van oogsten.

Nu over de vraag over leefbare lonen of eerlijke lonen. Dat is een hele belangrijke vraag. Wij hadden even wat tijd nodig om tot een goede formulering te komen. Ik herinner mij uw vragen van voorgaande jaren en ook dat wij u beloofd hebben om eraan te werken. Het heeft ons tijd gekost, omdat wij niet iets willen beloven dat achteraf ijdele hoop blijkt te zijn. Wij willen iets beloven wat haalbaar is. Wij kunnen onmogelijk alles controleren, maar wij willen leveranciers op zijn minst helpen begrijpen wat de criteria zijn en wij kunnen ze verwijzen naar een bepaalde website over salarisindicaties die wij gebruiken. Als er geen regelgeving bestaat die helpt, dan moet je het op een andere manier proberen te bereiken. Je kunt vergelijken met andere landen en zorgen voor een benchmark. Wij boeken vooruitgang op dat punt. Het staat allemaal in onze leverancierscode die op dit moment ondertekend is door 95% van onze leveranciers. Wij hebben vorig jaar afscheid genomen van bijna 20 leveranciers, omdat zij niet voldeden aan de vereisten bleek uit hun de zelfbeoordeling of uit onze controles. Wij maken steeds meer gebruik van een op risico gebaseerde aanpak. Wij hebben natuurlijk honderdduizenden leveranciers die wij niet allemaal even intensief kunnen controleren. Bovendien vormen niet al onze leveranciers dezelfde mate van risico. Het risico hangt bijvoorbeeld af van het land waar zij zitten, hun profiel of hun geschiedenis. Wij proberen de risico's in te schatten en te beperken door training en controle van onze belangrijkste, risicovollere leveranciers. Er wordt een nieuw code voor leveranciers uitgerold. Ons doel is om daarmee klaar te zijn aan het eind van 2020. Wij beginnen met de invoering bij iedere nieuwe leverancier. Het speelt dus een rol bij de selectie van nieuwe leveranciers. En daarna volgen de leveranciers, waarmee het contract verlengd moet worden. En tot slot de leveranciers, waarmee wij een doorlopend contract hebben. Het is een behoorlijke belasting voor onze inkoopafdeling en onze regionale afdelingen, maar wij willen het heel graag uitrollen en toepassen. Het vereist veel gesprekken en een hoop training. Wij geven toe dat wij niet alles weten, dus het betekent ook dat wij al doende leren. Wij streven niet naar perfectie, maar het moet wel voldoende richting geven aan iets dat wij verplicht zijn aan iedereen die voor Heineken werkt, rechtstreeks of indirect.

De heer **Van Boxmeer**: Met betrekking tot de SDG's. Ik denk dat het mooie is, ook al kostte het enkele jaren, dat de meeste internationale bedrijven de SDG's inmiddels hebben omarmd als een vast kader

voor richtinggevend beleid, ook al werkt het niet overal, niet altijd en niet altijd even goed. Het mooie is dat het richting geeft en dat iedereen op deze planeet een deel ervan voor zijn rekening kan nemen. Ik heb het even opgezocht, maar dan wordt het een beetje schools, ons Drop de C-programma met als doel om vanaf 2030 met 70% hernieuwbare energie te werken, valt bijvoorbeeld onder SDG 7 met als subdoel 7.2 hernieuwbare energie. Daarop concentreren wij ons en zo gaan wij hiermee om. In ons verslag verwijzen wij altijd naar de SDG waarin wij onszelf hebben gepositioneerd. Ook al kun je een heleboel dingen meten, ik denk dat ieder bedrijf eerlijk moet zijn over zijn prestaties op dit gebied. Als de hele wereld langs die lijn verdergaat, dan zullen wij vooruitgang boeken. Het zal tijd kosten om resultaten te boeken en wij zullen nooit de effecten helemaal kunnen meten op korte of zelfs langere termijn. Het is belangrijk dat wij die agenda omarmen en dat wij er echt werk van te maken, gewetensvol en ijverig. En dat proberen wij echt te doen.

De **voorzitter**: De laatste vraag voor dit punt gaat naar de linker microfoon. Ik weet wie u bent, maar wilt u zich toch even identificeren?

De heer **Jorna**: Dank u voorzitter. Mijn naam is Andre Jorna, ik spreek namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB). Het was lang wachten, maar u kondigde ook een tweede ronde aan, dus dan kan ik meteen doorgaan met de tweede ronde. Ik heb gewacht om als laatste naar voren te kunnen komen. Voorzitter, als Ajaxsupporter zie ik de Heinekentune graag langskomen bij de Champions League, een perfecte reclame. En als Ajaxsupporter hoop ik die nog zeker twee keer te horen. Ik hoop dat er geen Feyenoord- of PSV-supporters in de zaal zijn.

Voorzitter, het strategische hoogtepunt van het afgelopen jaar was de aankondiging van het belang van 20% dat u kon nemen in CRB. Het werd alom bejubeld als een briljante zet. Al jaren vragen wij waarom u niet naar China gaat. Wij kennen de redenen: klein bier, een heel groot land, veel drinken maar weinig verdienen. Dat is in een nutshell wat ik ervan begrepen had. U betaalt wat, maar dan heb je ook wat, zou je denken als Nederlander. Ik heb begrepen dat u netto ongeveer 2 miljard euro betaalt. U betaalt 21.6 maal de ondernemingswaarde op basis van 2017 van CRB. Uw eigen ondernemingswaarde is 12.9, dus u betaalt veel. Ik heb een rekensommetje gemaakt. Als je die 2 miljard euro tegen 3% uitzet, dan betaal je 57 miljoen euro op jaarbasis. Als je gaat kijken naar de winst van CRB en je neemt daar 20% van, dan kom je op 31 miljoen euro. Per saldo verlies je, kort door de bocht, in die deal 26 miljoen euro. U krijgt alleen wel royalty's. Mijn vraag is of die royalty's het verlies dekken. Een simpele vraag die u met ja of nee kunt beantwoorden.

De **voorzitter**: Als u uw vragen verder net zo kort houdt,

De heer **Jorna**: Ja. Dit was even een inleiding, zodat wij weten waarover wij het hebben. Hoeveel jaar hebt u nodig om die 2 miljard euro weer terug te verdienen? Dat is een concrete vraag, waarop u concreet kunt antwoorden. De hygiëne in Chinese brouwerijen laat heel veel te wensen over. Hoe bewaakt u de kwaliteit van in licentie gebrouwen Heinekenbier om te voorkomen dat wij straks ergens een made-in-China-biertje kunnen kopen, dat niet aan de smaak voldoet? Hoe bewaakt u dat? Het stelen van intellectueel eigendom is in China aan de orde van de dag. Hoe voorkomt u dat er straks in een biertje met een of andere mooie Chinese naam, die wij toch niet kunnen lezen, Heineken bier zit? Ook een simpele vraag.

En een tweede element in relatie tot wat allemaal al gezegd is over de promotiedames. Ik heb begrepen dat in Kenia voortvarend maatregelen worden getroffen; de dames krijgen een lange broek en een T-shirt. Het jurkje gaat uit, maar wel eerst iets anders aantrekken. In uw sociale beleid tamboereert u erg op het feit dat in Zuid-Afrika vijftig mensen zijn ontslagen die daar met zang en dans de directie wilden spreken. Het was een protest tegen een of andere arbeidswet en deze mensen zijn aan de kant gezet volgens de media. Is dat waar? En zo ja, waarom bent u daar niet voor gaan liggen?

De Braziliaanse brouwer Kirin is tegen alle verwachtingen in heel snel in de zwarte cijfers gekomen, maar trekt nog wel de marge wat naar beneden, denk ik. Wanneer stoppen zij daarmee en zitten zij op het niveau van uw eigen marge? Het beeld van Nigeria is een beetje diffuus. Enerzijds valt het tegen en horen wij de manager daar zeggen: "Ik moet maatregelen nemen: prijsverhogingen." Aan de andere kant hoor ik u een paar keer zeggen dat de groei er goed in zit, double-digit ook in Nigeria. Ik heb nu een beetje een diffuus beeld. In de VS, ook een moeilijke markt, trekt AB InBev de portemonnee om Budweiser in de vaart der volkeren omhoog te stuwen. Hoe gaat u die zet van AB InBev pareren? Gaat u ook meer aan marketing doen daar? Gaat u prijzen verlagen? Hoe ziet u de markt in de VS in reactie op AB InBev? En dan hebben wij nog als laatste United Breweries. Daarin hebt u aandelen verworven, ik meen 7,4 miljoen. Hoe groot is nu uw bezit in United Breweries? Bent u al zo ver dat u daar een commissariaat kan opeisen? En wat zijn de plannen met die brouwerij?

De heer **Van Boxmeer**: Het verdienmodel van China berust op dividendinkomen en royalty's. De royalty's plus het dividendinkomen zullen de lasten die wij betalen over wat wij gaan lenen om het te kopen, over afzienbare tijd overschrijden, maar wanneer dat zeggen wij niet. U begrijpt natuurlijk dat dat wel het businessplan is. Dat is mogelijk, omdat wij het volume dat wij vandaag de dag in China kunnen verkopen waarschijnlijk kunnen verdubbelen, misschien zelfs verdrievoudigen of verviervoudigen op den duur. De tijd zal het leren. Dat volume brengt op zichzelf heel veel marge aan de Chinese brouwerij CRB, waarvan wij 20% bezitten. Dat rekensommetje moet u aanhouden. Wij publiceren natuurlijk niet de details van het rekensommetje. Het verschil tussen wat wij nu doen en wat wij straks doen, is dat wij opereerden met drie brouwerijen en distributeurs, maar dat wij nu in zee gaan met CRB –en wij verkopen ook onze drie brouwerijen aan CRB– dat achtennegentig brouwerijen heeft en 115 miljoen hectoliter verkoopt door heel China en dat heel veel meer distributeurs heeft en heel veel meer verkopers in het veld. Wij verwachten meer Heinekenbier te verkopen en daardoor komen royalty-inkomsten binnen. Het voordeel voor CRB is natuurlijk dat de brutomarge van een liter Heineken de verkoopprijs van een liter Snow ver overtreft. Daar zit eigenlijk het verdienmodel. Maar wij gaan niet tot in detail in op de manier waarop en de fasering, maar daar zit de omslag. Ik heb altijd gezegd dat ik China niet interessant vind, omdat de hectoliterprijs veel te laag is en wij daar geen schaal hebben. Maar hier deed zich een kans voor. Vergeet u niet dat ABI het verworven belang van 49% in CRB gedwongen moest verkopen van de Chinese overheid om antitrustredenen. Dat creëerde de opportuniteit, waardoor wij deze strategie konden opbouwen. Dat hebben wij gretig aangepakt en zo hebben wij de deal tot stand gebracht.

De bewaking van de kwaliteit is natuurlijk superbelangrijk. Waar Heinekenbier gebrouwen wordt, wordt het gebrouwen door Heinekenbrouwers. Dat staat in de contracten en zo voeren wij dat uit. Het is niet zo dat wij gewoon de sleutel overhandigen en weggaan uit China. Wij verkopen wel drie brouwerijen aan onze Chinese partner, maar wij blijven natuurlijk wel met onze kennis in China zitten. En dat brengt mij tot het volgende punt, het stelen van intellectueel eigendom. Daarover leest u in de krant, maar dat is precies waarover een licentieovereenkomst gaat: U mag het van mij stelen, maar u moet ervoor betalen. Zo moet u het lezen. Het is een kort antwoord, maar zo is het eigenlijk wel.

De volgende vraag ging over RSA. U en ik lezen de kranten. Wij hebben natuurlijk ook een operatie in Zuid-Afrika. Net als bij bierpromotors liggen de gevoelige onderwerpen (living wages) niet bij de mensen die voor ons werken, maar bij het personeel voor uitbesteed werk. U moet zich realiseren dat geen enkel bedrijf, ook Heineken niet, meer werkt in een totale verticale integratie. Vaak wordt de helft van het personeel ingehuurd. De kantine in Nederland is uitbesteed, zoals u weet. Ook logistieke diensten zijn in Nederland uitbesteed. Er zijn heel veel dingen uitbesteed, ook in Zuid-Afrika. Wat u in de krant hebt gelezen, gaat over wat er gebeurt bij het uitbestede gedeelte van onze business. De manier waarop dat belicht wordt door de pers in Nederland en hoe het wordt gezien in Zuid-Afrika verschilt nogal wat. Het dwingt ons wel om te gaan kijken hoe het precies werkt en of onze leverancier inderdaad een 'living wage' betaalt. In Zuid-Afrika betalen wij minimumlonen die door de wet zijn

vastgesteld. Die kunnen wij te laag vinden en dan krijgen wij te maken met een verschil tussen het minimumloon en een faire beloning. Dat soort debatten en dilemma's kom je overal in de operatie tegen. Dat is een feit, maar daar is niet een, twee, drie een gemakkelijke oplossing voor te vinden. De logistieke partner waarmee wij werken in Zuid-Afrika is een bedrijf dat heet Imperial, een van grootste bedrijven in Zuid-Afrika en een gerenommeerd bedrijf. Ik laat de vraag over Nigeria aan Laurence over.

Mevrouw **Debroux**: Als je kijkt naar 2018, dan hebben wij in Nigeria nog steeds te maken met marktuitedagingen en concurrentie. Het biervolume daalde met een mid single-digit over het hele jaar. Wij zijn inmiddels iets positiever gestemd, omdat het biervolume zich in het laatste kwartaal heeft gestabiliseerd. In het eerste kwartaal van 2019 –dat hebben wij net bekendgemaakt– stijgt het volume, maar dat is dan wel in vergelijking met een heel erg slecht eerste kwartaal van vorig jaar. Dus wij zijn zeer voorzichtig met onze voorspellingen. Wij zijn zeer voorzichtig optimistisch met betrekking tot Nigeria.

U had ook nog een vraag over de marges in Brazilië. Daar kan ik ook antwoord op geven. Wij hebben in mei 2018 een verlieslijdend bedrijf, een voormalig bedrijf van Kirin in Brazilië, geïntegreerd in ons eigen bedrijf in Brazilië dat een marge had tussen een mid en high single-digit. Er was een snelle ommekeer. Ons aanvankelijke doel was om de kapitaalkosten binnen drie tot vijf jaar terug te verdienen; er was geen sprake van winst maken. Maar ten eerste zullen wij de kapitaalkosten veel sneller terugverdienen dan in de verwachte drie tot vijf jaar en ten tweede is de marge na het eerste volledige jaar (2018) al gestegen naar een double-digit marge. Dat is zeer positief. Het heeft duidelijk te maken met de snelle ontwikkeling van het premium onderdeel van het portfolio, maar ook van het mainstream plusdeel van het portfolio. Ik bedoel dat zowel het volume van Heineken, Amstel als Devassa (uit het portfolio dat wij hebben overgenomen) ruim 1 miljoen hectoliter hebben bijgedragen aan het totale volume in 2018 met een betere marge dan de rest van het mainstream portfolio. Met de integratie van dit bedrijf hebben wij een groot volume geïntegreerd met een lagere gemiddelde marge, waardoor de gemiddelde marge is gedaald. En als wij kijken naar 2018 als geheel, dan vergelijken wij nog steeds de eerste vijf maanden van 2018 inclusief het nieuwe portfolio, met dezelfde periode in 2017 zonder het nieuwe portfolio. Het had dus wel een negatief effect, maar op basis van like-for-like draagt het wel degelijk bij aan een snelle stijging. Wij gaan niet voorspellen wanneer daar de gemiddelde groeps marge wordt bereikt, maar het gaat in ieder geval beter.

De heer **Van Boxmeer**: Ik heb uw vraag over de Verenigde Staten waarschijnlijk niet goed begrepen. ABI is marktleider en wij hebben een marktaandeel van 4%. Natuurlijk concurreren wij met ABI in de VS, maar wij zitten niet in hetzelfde segment. Wij zitten in het premiumsegment met de meeste van onze merken. Het is zwaar weer, dat zeggen wij ook, maar wij concurreren niet in het veld van mainstreammerken met ABI in de VS. Is dat een antwoord?

De heer **Jorna**: Ik had gelezen dat de VS-markt uitdagend is. Alle partijen hebben daar dus mee te maken en niet alleen Heineken. AB InBev gaat Budweiser een boost geven door reclame te maken bij de Super Bowl et cetera. AB InBev ziet nu de effecten daarvan; Budweiser verhoogt de omzet. Wenst u de concurrentie succes of gaat u zelf ook iets doen, nu zij aan de boom schudden met Budweiser? Wij hebben Lagunitas als craft bier, maar gaat u ook iets doen met ons Heinekenmerk?

De heer **Van Boxmeer**: Heineken is een premiummerk dat 40% duurder wordt verkocht dan Budweiser en dat ook niet de reikwijdte van het merk Budweiser heeft. Budweiser is daar wat Heineken is in Nederland. Zo moet u het een beetje vergelijken. Daarmee kunnen wij ons niet meten. Wij moeten ons in de VS concentreren op het premiumsegment. Lagunitas is niet Heineken U.S.A.; dat staat er los van en dat concurreert in het craft segment en is redelijk succesvol. Het craft segment zelf is afgenomen, ook in de Verenigde Staten. Relatief doet Lagunitas het nog goed. Maar voor ons is de business case van Lagunitas deels groeiend in de VS. maar ook groeiend buiten de VS. Daaraan heb ik eerder gerefereerd; daar werken wij ook aan. Tot zover de VS.

India, ja daar hebben wij ons aandeel vergroot, maar ik weet nu niet precies wat de stand is, 43% of 44%. Wij hebben niet de meerderheid uiteraard, want het is een partnership. Daarover heb ik al vele malen gesproken. Het blijft ook een partnership. Dat partnership staat onder druk, want onze partner staat onder druk van juridische ontwikkelingen, waarvoor hij aansprakelijk is. Dat is niet in onze handen, maar wanneer er plukken aandelen vrijkomen voor de verkoop, dan staan wij wel op de eerste rij, als ik het zo mag uitdrukken. Wij hebben natuurlijk wel een plaats in de board. Wij zijn daar actief bezig op twee fronten met onze merken Heineken en Amstel. Dat zijn de twee grote pijlers van onze eigen merken in India. En langs de andere kant, is er ook een complexe supply chain, want India is een heel groot continent dat op veel plekken geplaagd wordt door bijvoorbeeld waterschaarste. Daarom ligt een samenwerking op technisch niveau met United Breweries ook voor de hand.

Dan wil ik nog even terugkomen op Zuid-Afrika, want mijn team heeft mij erop geattendeerd dat ik een beetje vaag was in mijn antwoord. Wij hebben inderdaad gecontroleerd of de gecontracteerden wel het minimumloon in Zuid-Afrika ontvingen en of hun loon daar niet onder ligt. Het lag er ver boven. Dat zijn de feiten, de rest is interpretatie. Dat wilde ik er nog even bij zeggen.

De **voorzitter**: Mijnheer Jorna, een heel kort nabrandertje.

De heer **Jorna**: U hebt een deal gesloten met OXXO, de gemakswinkels van FEMSA (ook hier aanwezig). De vraag is of er ook andere merken dan die van Heineken in die gemakswinkels verkocht worden? Wij begrepen dat u een contract hebt gekregen voor vijf jaar. Hoeveel hebt u voor dat contract moeten betalen? Schiet FEMSA daarmee niet in zijn eigen voet? Die zitten hier ook, die zijn ook voor het Heinekenaandeel en zij zijn ook eigenaar van OXXO.

De **voorzitter**: Wij gaan hier niet de strategie van FEMSA bespreken, dat weet u ook wel. En ik denk dat wij ook niet het transactiebedrag hier aan de orde gaan stellen.

De heer **Van Boxmeer**: Heel kort. Dit is een transactie, zoals wij ook met Albert Heijn, de Delhaize Groep of METRO doen. Het was een heel lang lopend contract, waaraan een einde kwam. Wij hebben de heronderhandeling daarover een jaar vervroegd. Het gaat dus niet over betalen, maar over het heronderhandelen van een contract. Daarbij is het belangrijk te weten dat OXXO een retailer is. Een retailer kan per definitie niet voor de eeuwigheid exclusiviteit bieden aan een leverancier. Dat begrijpt u. Wij zijn ons daarvan beide bewust. Het contract dat wij hebben afgesloten is zowel voor OXXO (ik heb het niet over FEMSA) als operating company als voor Heineken Mexico het beste onderhandelingsresultaat en daar zijn wij heel happy mee.

De **voorzitter**: Goed, dames en heren, ik ga nu echt naar agendapunt 1B. Mijnheer Jorna, u hebt mij aangemoedigd om het kort en zakelijk te houden. Dat ga ik dus ook doen. Ik stel vast dat wij het verslag voor kennisgeving hebben aangenomen en dan sluit ik dit agendapunt.

1B UITVOERING VAN HET BELONINGSBELEID VOOR DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over tot punt 1B van de agenda: de toelichting op de uitvoering van het beloningsbeleid in 2018. De beloning van de Raad van Bestuur in 2018 is uiteengezet op pagina's 52 tot en met 60 van het bestuursverslag. Alvorens dit agendapunt te bespreken, geef ik graag het woord aan de voorzitter van de Remuneratie Commissie, de heer Maarten Das.

De heer **Das**: Dank u wel, mijnheer de voorzitter, dat zal ik graag doen. Dames en heren, zoals u weet – ik vertel dat immers ieder jaar – is ons beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur gebaseerd op vier beloningsprincipes: ondersteuning van de ondernemingsstrategie, beloon naar prestatie, beloon concurrerend en beloon fair.

Het eerste beloningsprincipe, ondersteun de ondernemingsstrategie, brengt met zich mee dat een aanzienlijk deel van de beloning, en dat kan oplopen tot meer dan 80%, afhankelijk is van het behalen van vooraf gestelde doelstellingen die de ondernemingsstrategie goed weergeven. Deze doelstellingen voor de korte termijn en voor de langere termijn variabele beloning zijn gericht op toplinegroei, bottomlinegroei en cashgeneratie. Voor de korte termijn variabele beloning hebben wij dan ook nog leiderschaps- en duurzaamheidsdoelstellingen.

Het tweede beloningsprincipe, beloon naar prestatie, geeft een nadere invulling aan de genoemde doelstellingen die de ondernemingsstrategie goed 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. Bij het vorige agendapunt heeft de Raad van Bestuur een toelichting gegeven op de verrichtingen van de onderneming in 2018. Overeenkomstig het beloningsprincipe beloon naar prestatie heeft het zeer goede jaar 2018 geleid tot een variabele beloning die aanmerkelijk hoger is dan de variabele beloning behorend bij het target prestatieniveau. Voor de financiële doelstellingen voor de korte en de lange termijn variabele beloning geldt dat in twee gevallen is gepresteerd tussen target en het maximale niveau en in vijf gevallen op of boven het maximale niveau. Voor de doelstellingen gericht op leiderschapskwaliteiten en duurzaamheid voor de korte termijn variabele beloning met de weging van 25% heeft de Raad van Commissarissen geoordeeld dat de Raad van Bestuur tussen het drempel- en targetniveau heeft gepresteerd in een jaar waarin de marktomstandigheden vaak moeilijk waren vanwege geopolitieke en sociaaleconomische ontwikkelingen en uitdagingen op het gebied van duurzaamheid. Vertaald in termen van variabele beloning heeft deze uitstekende prestatie geleid tot een korte termijn variabele beloning voor 2018 op 156% van het targetbeloningsniveau, en een lange termijn variabele beloning voor de periode 2016–2018 op 183% van het targetbeloningsniveau.

Het derde principe van ons beloningsbeleid, beloon concurrerend, brengt met zich mee, en dat is al zo sinds 2011, dat het niveau van het basissalaris en de korte termijn en lange termijn variabele beloning voor de Raad van Bestuur wordt afgeleid van het mediane beloningsniveau van een wereldwijde peer group van met Heineken vergelijkbare ondernemingen. Vergelijking met een wereldwijde peer group is gerechtvaardigd omdat Heineken een wereldwijde onderneming is. Van de circa 90.000 werknemers die voor Heineken werken, werkt minder dan 5% in Nederland. De rest werkt over de hele wereld verspreid. De relevante referentiemarkt voor het hogere management van Heineken is daarom niet de Nederlandse maar de wereldwijde arbeidsmarkt. Aangezien het mediane basissalaris voor CFO's van die wereldwijde peer group in de afgelopen jaren duidelijk is toegenomen, heeft de Raad van Commissarissen besloten om voor 2019 het basissalaris van onze CFO dienovereenkomstig te verhogen, en wel van 735.000 euro naar 850.000 euro per jaar. Deze verhoging naar het mediane niveau van die wereldwijde peer group, en dat dus valt binnen het vastgestelde beloningsbeleid, is afhankelijk van de herbenoeming door uw vergadering zometeen van mevrouw Debroux als lid van de Raad van Bestuur en zal in dat geval met terugwerkende kracht tot 1 januari 2019 worden doorgevoerd. De mediane beloning voor CEO's van de wereldwijde peer group gaf de Raad van Commissarissen geen aanleiding om de beloning van de heer Van Boxmeer aan te passen.

En dan het vierde beloningsprincipe, beloon fair. Dat brengt met zich mee dat alle werknemers van Heineken van het niveau van de Raad van Bestuur tot alle lagen daaronder, steeds worden beloond overeenkomstig de voor die laag relevante arbeidsmarkt. Voor de Raad van Bestuur is dat dus die wereldwijde peer group. Voor de functies daaronder wordt aan dit principe voldaan door de beloning te spiegelen aan de beloningspraktijk voor betrokken niveaus in de relevante landen. Het resultaat van dit beloningsbeleid is dat de beloningsverhoudingen binnen Heineken een afspiegeling zijn van de beloningsverhoudingen buiten Heineken, zowel intra nationaal als internationaal.

In dit kader wil ik graag nog iets zeggen over de pay ratio binnen Heineken. De Nederlandse Corporate Governance Code van 2016 schrijft voor dat beursgenoteerde vennootschappen met een statutaire zetel in Nederland, een toelichting geven op de verhouding van de beloning van de leden van de Raad van Bestuur met de beloning van een representatieve referentiegroep. Beloning is op veel manieren te meten en ook die representatieve referentiegroep is op veel manieren vast te stellen. De code geeft daarvoor geen aanwijzingen. Wat wij gedaan hebben, is net als vorig jaar, het volgende. Wij hebben als referentiegroep gekozen voor alle werknemers van Heineken wereldwijd. Voor een internationale onderneming als Heineken lijkt een ander referentiegroep, bijvoorbeeld alleen in Nederland of alleen het hoogste management, arbitrair. En verder hebben wij alle beloningscomponenten in aanmerking genomen en wel op feitelijk beloningsniveau en niet op beleidsniveau bij target prestaties. En deze aanpak is grosso modo ook gevolgd door veel andere AEX-vennootschappen. Pay ratio's zijn intern niet richtinggevend en extern niet vergelijkbaar. De maatstaf is afhankelijk van de geografische spreiding van de onderneming en de daarmee samenhangende diversiteit van beloningsniveaus. Heineken heeft operaties in meer dan zeventig landen, waaronder veel opkomende markten met een structureel veel lager beloningsniveau dan in Nederland. Een vergelijking met een onderneming die alleen in Nederland opereert is daarom niet zinvol. Ook is de maatstaf afhankelijk van de organisatiestructuur. Heineken heeft in opkomende markten veel diensten in eigen beheer, ook chauffeurs. Een vergelijking met een onderneming die alleen ingenieurs of alleen financiële functies in dienst heeft en die alle andere diensten outsourcen, heeft dus geen zin. Daarnaast is de maatstaf ook afhankelijk van prestaties van de onderneming in enig jaar die de beloning van de Raad van Bestuur meer beïnvloeden dan die van de meeste andere werknemers en is de maatstaf ook afhankelijk van koersverschillen. Uiteraard vermelden wij de pay ratio wel, want wij volgen de code waar mogelijk, maar verder kunnen wij er weinig mee. Uit de toegepaste methodiek volgt voor Heineken dat ten opzichte van vorig jaar de pay ratio's met circa 8,5% zijn gedaald voor de CEO van 215 naar 198 en voor de CFO van 100 naar 91, voornamelijk als gevolg van de daling van de waarde van de lange termijn variabele beloning voor de leden van de Raad van Bestuur.

Voorzitter, dit was mijn toelichting bij dit agendapunt.

De **voorzitter**: Dank u wel. Wil iemand hierover vragen stellen of een opmerking maken? De heer Jorna.

De heer **Jorna**: Voorzitter, ik had niet verwacht in de afgelopen jaren dat ik mij zorgen zou maken over de beloning van de heer Van Boxmeer, maar toch doe ik dat nu. In het slotwoord van de heer Das kwam naar voren dat de langetermijnbeloning 2018 volgens het staatje ten opzichte van 2017 fors terugloopt, bijna met 1 miljoen euro. Kunt u dat verklaren?

De heer **Das**: Ja, dat is goed verklaarbaar uit de methodiek die gevolgd wordt. Voor al die beloningscomponenten lange termijn variabele beloning en korte termijn variabele beloning gelden maatstaven: voor de lange termijn financiële maatstaven en voor de korte termijn financiële maatstaven en met de weging van 25% ook nog duurzaamheidsdoelstellingen. Voor al die maatstaven worden vooraf targets gesteld. Als die targets gehaald worden of zelfs overtroffen worden, dan rolt daar een beloning uit die hoger is dan de target prestatiebeloning. In het jaar 2018, dat heb ik net uiteengezet, werden die targets in belangrijke mate overtroffen, maar in het jaar 2017 was dat nog in verdergaande mate het geval. En daar komt dat verschil uit voort.

De **voorzitter**: Dames en heren, ik zie verder geen vragen. Dan stel ik vast dat de uitvoering van het beloningsbeleid over het boekjaar 2018 voor kennisgeving is aangenomen.

1C VASTSTELLING VAN DE JAARREKENING VAN DE VENNOOTSCHAP OVER HET BOEKJAAR 2018

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 1C aan de orde, de vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2018. Dit zijn de pagina's 61 tot en met 118 en 155 uit het

bestuursverslag. De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. U vindt de accountantsverklaring op pagina's 156 tot en met 162. Alvorens de jaarrekening te bespreken, geef ik graag het woord aan de heer Dalhuisen van Deloitte.

De heer **Dalhuisen**: Voorzitter, dank u wel. Ik heb op dit plaatje een aantal relevante punten met betrekking tot de controle van de jaarrekening samengevat. Rechtsonder beginnend; de controle is uitgevoerd met een materialiteit van 200 miljoen euro, ongeveer 7% van het inkomen voor belastingen. Dat is vergelijkbaar met de materialiteit die wij vorig jaar gehanteerd hebben. Hierbij moet wel gezegd worden dat op het onderliggende niveau van werkmaatschappijen met een lagere materialiteit gewerkt wordt en dat, voor het goede begrip, alle posten die een invloed van meer dan 10 miljoen euro op het resultaat zouden hebben, gerapporteerd worden aan de Audit Commissie en aan de Raad van Commissarissen en waarbij, om nog iets verder in detail te gaan, posten die op tijd uit het proces naar voren komen, gewoon geboekt worden in de definitieve cijfers en wat uiteindelijk overgebleven is als potentiële correcties, een zeer geringe omvang heeft.

Wij hebben vier keer per jaar contact met de Audit Commissie. Dat zijn gedetailleerde vergaderingen, in april de bespreking van het controleplan, de halfjaarcijfers worden uitgebreid besproken, in het derde kwartaal bespreken wij de management letter en alle naar voren gekomen punten uit de interim-controles die wij uitvoeren en bij het jaareinde worden de bevindingen van jaareindecontrole met de Audit Commissie besproken.

En dan ga ik naar het auditplan. Wij hebben vijftientig groepsondernemingen betrokken in de controles binnen het tijdsbestek van de jaareindeafsluiting, dus de completering van die controles was ongeveer half februari. Dat wil niet zeggen dat de andere groepsondernemingen niet betrokken zijn in de controle, maar die worden op een later moment gecontroleerd, de zogenaamde statutaire controles. En het gros van de Heinekenondernemingen wordt door Deloitte gecontroleerd, dus ook de kleinere ondernemingen worden op een later moment in de controle meegenomen. Maar de jaareindecontrole levert een 'dekking' die meer dan voldoende is om te komen tot een oordeel over de geconsolideerde cijfers, zeker als wij in aanmerking nemen dat een aantal hele grote posten, zoals de immateriële activa die een zeer wezenlijke post op de balans zijn, op groepsniveau door ons hier in Amsterdam gecontroleerd worden.

Bij de controle schakelen wij diverse specialisten in, een hele range in alle eerlijkheid, IT-deskundigen, fiscalisten, financial advisory en sustainability-deskundigen, pensioenspecialisten en dergelijke. En al die specialismen worden meegenomen in het totale oordeel dat wij uiteindelijk vellen.

Wij bespreken in onze verklaring, en u refereerde net al aan de pagina's, een viertal key audit matters. Dat zijn de zaken, waarover het meeste overleg is gevoerd met directie en Raad van Commissarissen. U ziet ze daar staan. Omzetbepaling, met name het meer judgemental deel van de omzetbepaling en de introductie van IFRS 15, heeft duidelijk onze aandacht gehad. Wij hebben eveneens uitgebreid gesproken over de waardering van goodwill en andere immateriële activa. Vanwege de vele landen waarin Heineken opereert is het bepalen van de financiële waardering een complex proces. Ditzelfde geldt voor de waardering van alle belastingverplichtingen en de inherente discussies hieromtrent. En wij hebben ruim aandacht besteed aan de interne controle over financiële rapportage, want dat is een zeer wezenlijk onderdeel voor een dergelijk wijdverspreide groep.

Daarnaast hebben wij in het jaarverslag de pagina's, gewijd aan sustainability data, voorzien van een beperkte mate van assurance en wij hebben vastgesteld dat het jaarverslag en het verslag van de directie voldoen aan de eisen die de wet daaraan stelt. Dat zijn de punten die ik naar voren zou willen brengen.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Dalhuisen, voor deze hele heldere presentatie. Wie heeft er vragen of opmerkingen? Mijnheer Jorna, dit wordt de Jorna show.

De heer **Jorna**: Ik treed graag op in een theater, voorzitter. Ik heb tien vragen, maar ik zal mij tot één vraag beperken. Hoe vindt u dat?

De **voorzitter**: Dat pleit voor u.

De heer **Jorna**: Dat klinkt goed, he? Voorzitter, op bladzijde 82 van het verslag staat een kolom die vele vragen oproept, geen tien maar slechts twee. Als wij in de kolom 'expected volume' kijken en wij kijken dan naar Brazilië, dan zien wij dat de volumeverwachting, eigenlijk in het kader van de impairmentberekening voor de goodwill, maar 0,2 is. Dat lijkt ons heel erg laag, als wij dat afzetten tegen Europa 1, Amerika 3,2 en Brazilië, waar het zo goed gaat, 0,2. Het is wel in de periode 2022 tot 2028. Hij valt terug van 3,8 naar 0,2. Graag een verklaring daarvoor.

Een andere vraag die op basis van datzelfde staatje naar voren komt, is dat wij eigenlijk de discontovoet om dat te berekenen, terugbrengen. Wij zien dat voor Afrika, het Midden-Oosten en Oost-Europa een rentevoet gebruikt wordt van 19,2 tot 33,8%. Wij hebben even gekeken wat AB InBev voor diezelfde categorie gebruikt, al het is niet helemaal een op een vergelijkbaar. Die zit tussen de 8 en 11. Kunt u die discontovoet verklaren? Ja, u bent superdefensief. De pensioenfondsen roepen ook 'gooi die rente omhoog, want dan hebben wij minder verplichtingen'. U rekent dat contant uit, dus u bent superdefensief. Maar 33,8%? Welk land is dat, dat wij met zulke rentes moeten rekenen?

De **voorzitter**: Dank u wel. Dat lijken mij typisch vragen voor de CFO. Laurence.

Mevrouw **Debroux**: Ik ben natuurlijk graag bereid om die vragen voor mijn rekening te nemen. Op bladzijde 82 staan de aannames voor langetermijnvooruitzichten, maar onze zakelijke plannen gaan natuurlijk niet zo ver vooruit. Daarom gebruiken wij onze eigen aannames voor onze eigen bedrijfsvoering voor de komende paar jaar, dus de groei waarop wij ons baseren, is de groei die wij in ons eigen bedrijf zien. En daarnaast gebruiken wij externe data, met name voorspellingen voor de gehele markt. Wij zeggen dus niet dat dit is wat Heineken zal realiseren, maar wij doen een conservatieve schatting.

De heer **Jorna**: U zegt dus eigenlijk dat de aannames en dat die 0,2 met heel veel onzekerheid is omgeven, gelet op de lange termijn en dat u dat allemaal meeweegt, maar dan nog zie ik dat de inflatie van 2022 tot 2028 eigenlijk op 3,8 wordt gesteld en de groei maar op 0,2. Brazilië was toch juist een kernland waar alles vandaan moest komen? En dan maar een groei inschatten van 0,2?

De heer **Van Boxmeer**: Mijnheer Jorna, mag ik u onderbreken. Dit zijn cijfers die opgegeven worden door onafhankelijke instituten. Voor onze industrie is dat een bedrijf dat heet Canadean. Zij maken een assessment van de groei voor de komende tien jaar van de biermarkt. Die gegevens worden normaal gebruikt als aanname voor de impairment test. Dat is wat daar staat. Wij groeien double-digit in Brazilië, maar dit zijn de normen die wij moeten hanteren voor een impairment test. Wij kunnen daar lang en breed over praten, maar dat wordt niet door ons bepaald.

De heer **Jorna**: Het zijn voor de impairment test uw aannames en niet wat een instituut doet. U zet zich daarachter, dus u zegt dat het uw aannames zijn en de accountant zegt dat hij ermee akkoord gaat. Dus de vraag aan de accountant is of hij ermee akkoord gaat dat u zich eigenlijk verschuilt achter een instituut. Als ik in het verslag van AB InBev ga kijken, dan zie ik dezelfde aannames, want datzelfde instituut wordt ook door uw concurrenten gebruikt en die zeggen dus ook Brazilië 0,2 groei. Of heb ik het nu verkeerd?

Mevrouw **Debroux**: De voorspelling voor de totale markt is dus 0.2% groei. Wij presteren beter dan het gemiddelde van de markt, maar als je zo ver vooruitkijkt, kun je voorzichtigheidshalve beter uitgaan van de aannames voor de totale markt dan van je eigen aannames. Ook inflatie speelt daarbij een rol. Als jouw mix zich meer ontwikkelt in de richting van premium, dan zal je meer van die inflatie compenseren dan als dat niet het geval is. Er spelen dus heel veel zaken een rol. Je kunt voorspellingen doen voor misschien drie, vijf of tien jaar vooruit, maar met de tijd neemt de onzekerheid toe en op een bepaald moment moet je voorzichtigheidshalve uitgaan van het marktgemiddelde en kun je niet langer uitgaan van de betere prestaties van je eigen bedrijf, hoewel wij natuurlijk hopen die te kunnen voortzetten.

De heer **Jorna**: Maar hoe verklaart u dan het percentage, ook dat is heel voorzichtig, supervoorzichtig zelfs, als u hiermee gaat rekenen, van de WACC.

De **voorzitter**: Dat betekent dat er een grote risicopremie wordt toegekend aan een aantal landen in die regio.

De heer **Jorna**: Dat heb ik vergeleken met AB InBev en die zitten rond de 8,9,11.

De **voorzitter**: Dan moet u zich afvragen waar u zich zorgen over moet maken.

De heer **Jorna**: Eerder bij AB InBev dan hier. Maar 33% voor een land? Welk land is dat dan?

De **voorzitter**: Wij gaan dat niet zeggen, want dan krijgen wij een boze ambassadeur, maar het zou bijvoorbeeld Sierra Leone kunnen zijn. Dat is natuurlijk niet zo, want dat is een fantastisch land. De volgende vragensteller. Ik geloof dat het de heer Spanjer is, maar dat weet ik niet zeker. Kunt u zich even voorstellen?

De heer **Spanjer**: Ach, mijnheer de voorzitter, weet u dat niet meer? Gisteren heb ik u nog gezien. Dinsdag bent u naar de geraniums verwezen. U lacht wel, maar u bent naar de geraniums verwezen.

De **voorzitter**: Mijnheer Spanjer, uw vraag graag.

De heer **Spanjer**: Ik heb twee vragen, misschien zijn ze allebei voor de accountant, maar misschien is een daarvan voor u. U hebt 20% aandeel in een bedrijf in China. Mag de accountant in die boeken kijken? Zij kunnen natuurlijk van alles opgeven. Zij kunnen natuurlijk hele andere boekhoudkundige regels toepassen dan hier in het westen gebruikelijk is. Hoe hebt u dat opgelost?

De **voorzitter**: Die vraag is duidelijk.

De heer **Spanjer**: Mijn tweede vraag. U hebt drie brouwerijen in China verkocht, maar ik kon nergens zien wat daarvan de boekwaarde was.

De **voorzitter**: Dank u wel.

Mevrouw **Debroux**: Ten eerste kon u die boekwaarde niet vinden, omdat de transactie nog niet afgerond was. Het staat dus niet in de jaarrekening over 2018. CRB is een volledige dochteronderneming van een bedrijf dat gevestigd is in Hong Kong. Zij hebben hun eigen controles en het is een beursgenoteerd bedrijf, dus het is onderworpen aan regels. Al onze controleurs hebben toegang tot hun controleurs en kunnen zaken bespreken. Als je een aandeel hebt van 20% in een bedrijf, kun je niet de controles overdoen, maar er is wel ruimte voor overleg en inzage is mogelijk door onze interne controleafdeling, maar er is ook overleg mogelijk tussen de controleurs onderling. Zo gaat het in de regel, als je een aandeel van die omvang hebt.

De heer **Spanjer**: Ik vind het een beetje vreemd dat u het antwoord geeft, maar uw accountant spreekt dus met zijn collega-accountants in Hong Kong, op welke manier dan ook. Maar dan heb ik de volgende vraag. De accountant heeft gezegd welke mensen hij erbij haalt, maar hij haalt er geen licentiedeskundige bij. U wordt betaald op basis van licenties. Hoe wordt dat gecontroleerd?

De heer **Van Boxmeer**: In het contract is geborgd dat wij onze interne controle kunnen doen over hoeveel hectoliter er gebrouwen zal worden. Ik heb al eerder aangegeven dat het brouwproces in handen is van Heineken over het Heinekenmerk. Dat is een redelijk goede ingang om het te controleren. Mijnheer Spanjer, wij brouwen Heineken in licentie in veel landen. Ik heb ze niet geteld en de ene is wat moeilijker dan de andere, maar wij zijn toch een beetje ervaren in hoe wij dat moeten controleren.

De **voorzitter**: Dank u wel. Dan is deze vragenronde afgesloten, dames en heren. Dan gaan wij stemmen. Wij zullen dat dus doen via de stemkastjes. Ik verzoek de stemoperator om het systeem in te schakelen. Gaat dat niet lukken, dan moeten wij ouderwets stemmen, maar wij gaan ervanuit dat het systeem werkt. Zodra u uw 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 voor geopend. De stemming is thans gesloten. Ik constateer dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2018 met 99,82% van de stemmen is aangenomen. Dank u wel.

1D TOELICHTING OP HET DIVIDENDBELEID

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%–40% van de nettowinst, exclusief bijzondere posten en afwaardering van acquisitie gerelateerde immateriële activa (nettowinst beia). Deze bandbreedte past bij het sterke en duurzaam 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 interim-dividend en een slotdividend; en zal het interim-dividend worden vastgesteld op 40% van het totale dividend van het voorgaande jaar. Wenst iemand daarover het woord te voeren. Niemand, dan stel ik vast dat het dividendbeleid voor kennisgeving is aangenomen en sluit ik dit agendapunt.

1E VASTSTELLING DIVIDEND OVER HET BOEKJAAR 2018

De **voorzitter**: Dan gaan wij over naar punt 1E van de agenda: de vaststelling van het dividend over het boekjaar 2018. Voor het boekjaar 2018 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van €1,60 per aandeel, dit komt overeen met 37,6% van de nettowinst (beia). Hiervan is €0,59 reeds op 9 augustus 2018 als interim-dividend uitgekeerd. Het slotdividend van €1,01 per aandeel zal met ingang van 8 mei 2019 betaalbaar zijn bij de ABN-AMRO Bank te Amsterdam. Met ingang van 29 april 2019 zullen de aandelen op de effectenbeurs (Euronext Amsterdam) ex-dividend worden genoteerd. De winst in het boekjaar 2018 die na de dividendumuitkering resteert, zijnde een bedrag van 1.512 miljoen euro, zal worden toegevoegd aan de post "ingehouden winsten" binnen het eigen vermogen. Wie mag ik het

woord geven over dit onderwerp? Niemand, dan stel ik voor het dividend vast te stellen op €1,60 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.

Ik stelt vast dat met 99,86% van de stemmen het dividendvoorstel 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. Het voorstel betreft decharge van de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2018 ter zake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2018. Wie verlangt het woord over dit voorstel? Niemand? 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 gesloten.

Dan stel ik vast dat met 99,51% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2018 ter zake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2018.

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. Het voorstel betreft decharge van de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2018 ter zake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2018. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Mijnheer Spanjer.

De heer **Spanjer**: Ja mijnheer Wijers, u hebt geen rondvraag in de agenda, dus dan doe ik het maar bij dit punt. Er is een tijd van komen en er is een tijd van gaan. Ik heb begrepen dat de tijd van gaan ook bij dit bedrijf voor u is gekomen en niet alleen bij ING.

De **voorzitter**: Dank u wel voor uw vriendelijke woorden, mijnheer Spanjer, en zoals gebruikelijk weer erg to the point. Dames en heren, wij gaan over tot stemming over dit punt. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik stel vast dat met 99,51% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2018 ter zake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2018.

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

De **voorzitter**: Dan stel ik nu aan de orde punt 2A van de agenda: machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop eigen aandelen. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent om, gedurende de wettelijke maximumtermijn van 18 maanden, gerekend vanaf 25 april 2019, eigen aandelen (tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap per heden) 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 wil hierover het woord voeren? Niemand, dan gaan wij hierover stemmen, dames en heren.

Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u om uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Dan stel ik vast dat met 99,61% van de stemmen de voorgestelde machtiging is verleend.

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

De **voorzitter**: Dan stel ik nu punt 2B aan de orde: machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten) op aandelen. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van 18 maanden, gerekend vanaf 25 april 2019, tot het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De machtiging is beperkt tot 10 procent van het per heden geplaatste kapitaal van de vennootschap. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend.

Wil iemand hierover iets zeggen? Niemand, dan breng ik het in stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Dan stel ik vast dat dit voorstel met 99,38% van de stemmen is aangenomen, dus de voorgestelde machtiging is gegeven.

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

De **voorzitter**: Dan gaan wij naar agendapunt 2C: machtiging van de Raad van Bestuur tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van 18 maanden, gerekend vanaf 25 april 2019, 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. De machtiging is beperkt tot 10 procent van het per heden geplaatste kapitaal van de vennootschap. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? 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 98,98% van de stemmen de voorgestelde machtiging is verleend. Dank u wel.

3 RENUMERATIE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan komen wij bij punt 3 van de agenda: de remuneratie van de Raad van Commissarissen. Ik geef graag het woord aan de voorzitter van de Remuneratie Commissie, de heer Maarten Das.

De heer **Das**: Dank u wel, voorzitter, ik zal graag een toelichting geven. De reden voor de voorgestelde aanpassing van de beloning van de Raad van Commissarissen is dat die sinds 2011 niet meer is aangepast en daardoor niet meer concurrerend is, zeker niet indien men de verdere groei en geografische spreiding van onze onderneming in aanmerking neemt en onze ambitie om aantrekkelijk te zijn voor internationale kandidaten voor de raad. Het beloningsvoorstel is grotendeels afgeleid van de mediane beloningen binnen een peer group van West-Europese ondernemingen met uitzondering van Zwitserland die van dezelfde orde van grootte zijn als Heineken. Dat wil zeggen met een omzet, een market cap en een aantal werknemers die vallen binnen een bandbreedte van een derde en

driemaal die van Heineken. Op deze wijze resulteert een relevante peer group van meer dan zestig West-Europese ondernemingen, waarvan circa twee derde met een 'one-tier board'-structuur en circa een derde met een 'two-tier board'-structuur. Deze peer group zorgt ervoor dat hiervan afgeleide beloningsniveaus ook aantrekkelijk zijn voor internationale kandidaten, ongeacht aan welke boardstructuur zijn gewend zijn en waarmee wij de wensen en de internationale diversiteit binnen de Raad van Commissarissen kunnen dienen. In het publieke debat in Nederland gaan soms stemmen op om bij gebruik van een peer group voor de beloning van de leden van de Raad van Commissarissen, uitsluitend Nederlandse ondernemingen in aanmerking te nemen en ook nog eens uitsluitend die ondernemingen die een 'two-tier board'-structuur kennen. Wij vinden dat vanuit het oogpunt van diversiteit ongewenst, maar het blijkt dat de mediane beloningsniveaus binnen die West-Europese peer group, ongeacht de boardstructuur, van dezelfde orde van grootte zijn als de mediane beloningsniveaus binnen de top kwartiel van de AEX, waarmee Heineken zich qua grootte mag vergelijken. Dit is slechts anders voor de rol van de voorzitter van de Raad van Commissarissen en daarop kom ik dadelijk terug. Dus met uitzondering van de beloning van de voorzitter van de Raad van Commissarissen is het voorstel afgeleid van de mediane niveaus van die West-Europese peer group. Voorgesteld wordt om de beloning van de leden van de raad te verhogen van 60.000 euro per jaar naar 90.000 euro per jaar en de beloning van de voorzitters en leden van de diverse commissies te verhogen, zoals gedetailleerd is uiteengezet in de toelichting bij dit agendapunt.

Dan kom ik terug op de voorgestelde beloning van de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Het mediane beloningsniveau voor deze rol binnen de West-Europese peer group bedraagt 250.000 euro per jaar voor two-tier boards en het dubbele daarvan voor one-tier boards. Wij vinden deze beloningsniveaus niet passen binnen de Nederlandse context, ook niet voor internationale ondernemingen als Heineken. Daarom stellen wij voor om voor de voorzitter dezelfde verhoging toe te passen van 30.000 euro als voor de leden. Dat betekent dus dat het voorstel voor de voorzitter is om de beloning te verhogen van 90.000 euro per jaar naar 120.000 euro per jaar. Wij realiseren ons dat dit substantiële verhogingen zijn; wij vinden evenwel dat de voorgestelde aanpassing gerechtvaardigd is door concurrentie en diversiteitsoverwegingen en het feit dat de beloning sinds 2011 niet is aangepast.

De **voorzitter**: Dank u wel. U kunt daarover nu vragen stellen of opmerkingen maken. Ga uw gang.

De heer **Vreeken**: Goedemiddag, mijn naam is Vreeken. Ik hecht aan goede omgangsvormen. Wij mogen ons gelukkig prijzen dat de heer Wijers, oud-minister van Economische Zaken, van Financiën, CEO van AkzoNobel en vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen van Shell zich beschikbaar stelt voor een job, zoals dit. Want die 90.000 euro of 120.000 euro heeft hij niet nodig. Ik denk dat de remuneratie ook aan de lage kant is, gezien zijn inzet en de hoeveelheid tijd. Bij ING hebben wij gezien dat het afbreukrisico enorm kan zijn in deze dagen. Ik denk dat de remuneratie aan de lage kant is en ik wil heel duidelijk mijn waardering uitspreken voor de heer Wijers die overal een fantastische job doet.

De **voorzitter**: Dank u wel. Zijn er verder nog opmerkingen of vragen? Mijnheer Jorna.

De heer **Jorna**: Mijn naam is Jorna en ik spreek namens de VEB. Natuurlijk zijn wij ook blij dat u deze job wil uitoefenen. Ik denk dat de zwaarste taak in het jaar bijna het voorzitten van de AvA is, maar misschien zijn er nog meer zware taken voor u weggelegd. Voorzitter, met een derde verhogen. Terecht nemen wij in ogenschouw dat het sinds 2011 niet meer gebeurd is, maar u zit bijna op de looneis van de FNV. Is dat ook niet een uitstraling naar de andere medewerkers van Heineken? De tone at the top is eigenlijk bepalend. Dus, als u zegt dat u zichzelf jaar op jaar, weliswaar niet cumulatief, 5% toekent, dan kom ik iets boven die een derde uit en dat is voor de Raad van Commissarissen. Ik vind dat eigenlijk een verkeerde uitstraling en dat andere bedrijf in Nederland, waar u ook bij betrokken bent, heeft dat aan den lijve ondervonden. Wij vinden het redelijk fors.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Das**: Mijnheer de voorzitter, ik wil daar graag op reageren, als dat wenselijk is. Je kunt die voorgestelde verhoging voor de leden van de Raad van Commissarissen tegen allerlei andere vormen van berekening aan houden. Sommigen wijzen erop dat het aan de forse kant is, maar anderen komen tot de conclusie dat het aan de lage kant is. Als je kijkt naar de groei van de omzet van de onderneming in die periode, die was minder dan 50%. Kijken wij daarentegen naar de marktkapitalisatie van de onderneming in die periode, die is 240%. Dan kan men concluderen dat de verhoging zeer laag is. Daar kom je niet uit, want men zal van mening blijven verschillen over wat de meest voor de hand liggende vergelijking is. Daarom juist hebben wij gekeken naar zo'n peer group. Dan verval je niet in al die sommetjes, maar kijk je gewoon wat gebruikelijk is bij vergelijkbare ondernemingen in West-Europa. Wij hebben met name de Verenigde Staten buiten beschouwing gelaten, want daar vallen veel mensen over. Wij gekeken naar West-Europa, maar daarbij hebben wij landen buiten beschouwing gelaten, waarin de beloningen vrij hoog zijn, zoals Zwitserland. En dan kom je tot een relevante peer group van ondernemingen die vergelijkbaar zijn met Heineken. En dan kom je tot deze conclusie. En dan zien wij ook nog dat dit spoort met wat gebruikelijk is in de top kwartiel van de AEX. Ik denk dat het voorstel dus heel goed onderbouwd is en ten aanzien van de voorzitter inderdaad aan de lage kant is.

De **voorzitter**: Dank u wel. Als er verder geen vragen zijn, dan zou ik dit voorstel in stemming willen brengen, dames en heren. 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 dit voorstel met 99,43% van de stemmen is aangenomen.

4 SAMENSTELLING RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Dan stel ik nu aan de orde punt 4 van de agenda: de herbenoeming van mevrouw L.M. Debroux als lid van de Raad van Bestuur. In overeenstemming met de statuten van de vennootschap en het herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van mevrouw Debroux als lid van de Raad van Bestuur met ingang van 25 april 2019 voor een periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023). De Raad van Commissarissen stelt voor mevrouw Debroux te herbenoemen gezien haar internationale ervaring, haar financiële achtergrond en vooral de fantastische wijze waarop zij haar rol als CFO in de afgelopen vier jaar heeft vervuld. In de toelichting op de agenda hebt u de informatie over mevrouw Debroux kunnen lezen, maar u hebt haar vandaag ook weer zien optreden. De Raad van Commissarissen wil mevrouw Debroux zeer graag herbenoemen als CFO onder voorbehoud van haar herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur. Wie wil het woord daarover voeren? De heer Jorna.

De heer **Jorna**: Dank u wel, voorzitter. Wij zijn ook zeer tevreden over de performance van mevrouw Debroux, dus wij zullen volgaarne voor stemmen. Echter, mevrouw Debroux is gevraagd om zitting te nemen bij Novo Nordisk. Wij vragen aan haar of de taak als CFO van een zo groot bedrijf als Heineken het toestaat dat zij ook een goede betrokkenheid kan uitstralen bij Novo Nordisk. En ten tweede wat het voordeel is voor Heineken, als zij daar gaat werken. Het is een farmaceut. Gaat u dan chemisch bier maken?

De **voorzitter**: Mijnheer Jorna, dat is precies het soort vragen dat de Raad van Commissarissen zich stelt, als zich zo'n mogelijkheid voordoet en mevrouw Debroux die ambitie heeft. Wij hebben vastgesteld dat zij een enorme werklust, energie en efficiency heeft en dat zij dit dus kan doen. Zij heeft daar de capaciteiten voor en zij wil dit graag. Die combinatie is heel belangrijk. In de tweede plaats is Novo Nordisk een buitengewoon interessant bedrijf dat weer in andere markten werkt, dat

heel veel met gezondheid te maken heeft en dat weer anders in elkaar zit qua governance en bestuur. Diversiteit aan ervaringen maakt een bestuurder, ook een executive bestuurder, weer beter, ook voor Heineken. Wij denken dus dat ook Heineken hiervan kan profiteren. Zijn er verder nog vragen over de voorgestelde benoeming van mevrouw Debroux? Zo niet, dan stel ik voor dat u stemt over het voorstel om mevrouw Debroux te herbenoemen als lid van de Raad van Bestuur van de vennootschap voor een periode van vier jaar en ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd.

Ik kan tot mijn genoegen vaststellen dat deze herbenoeming van mevrouw Debroux met 99,56% van de stemmen is aangenomen. Welcome back!

5A HERBENOEMING VAN DE HEER MICHEL DE CARVALHO ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan stel ik nu aan de orde punt 5A van de agenda: de herbenoeming van de heer M.R. de Carvalho 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 M.R. de Cavalho als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 25 april 2019 voor een periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023). De Raad van Commissarissen stelt voor de heer de Carvalho te herbenoemen gezien zijn brede internationale en financiële ervaring en zijn bijdragen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen, de Americas Commissie, de Voorbereidingscommissie, de Renummeratiecommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie. In de toelichting op de agenda hebt u de informatie over de heer de Carvalho kunnen lezen. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? De heer Vreeken.

De heer **Vreeken**: Ik ben erg blij dat de heer de Carvalho wordt herbenoemd, want ik denk dat hij een belangrijke rol heeft gespeeld door ervoor te zorgen dat Heineken niet is overgenomen, maar nog steeds zelfstandig is. Dat vind ik prachtig. Verder is hij vicevoorzitter bij Citibank. Dat lijkt mij ook een waardevolle aanvulling voor de Raad van Commissarissen. Bovendien heeft hij in 1972 en 1976 meegedaan aan de Olympische Spelen. Dat is fantastisch, vind ik, want een gezonde lifestyle is heel belangrijk. En het goede daarvan is dat hij heeft bedacht dat tijdens de Olympische Spelen het een stuk gezelliger kan door het Holland Heineken House te introduceren. En last but not least, de heer de Carvalho heeft acteervergeving. Hij heeft een hoofdrol gespeeld in het verleden in Lawrence of Arabia. En acteren komt goed van pas in deze interessante, financiële en bierwereld. Ik denk dat dat een mooie aanvulling is voor de rest van de Raad van Commissarissen.

De **voorzitter**: Dank u voor deze verdere commercial voor de heer de Carvalho.

De heer **Vreeken**: Graag gedaan. Deze had de heer Van Boxmeer nog niet.

De **voorzitter**: Is er nog iemand anders die het woord wil voeren? Zo niet, dan gaan wij hierover stemmen, dames en heren. 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 92,60% van de stemmen tot de voorgestelde herbenoeming van de heer M.R. de Carvalho is besloten. Gefeliciteerd!

5B BENOEMING VAN MEVROUW ROSEMARY RIPLEY ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan komen wij nu toe aan agendapunt 5B: de benoeming van mevrouw Rosemary Ripley als lid van Raad van Commissarissen. In overeenstemming met de statuten van de vennootschap heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de benoeming van mevrouw R.L. Ripley als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 25 april 2019 voor de maximale

periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023). Mevrouw Ripley is Amerikaans staatsburger en past in het profiel dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld. De Raad van Commissarissen stelt voor mevrouw Ripley te benoemen gezien haar brede expertise op het vlak van strategie en transacties in de fast moving consumer goods-industrie, alsmede diverse andere industrieën. Mevrouw Ripley is Managing Director van NGEN, een investeringsfonds dat investeert in innovatieve ondernemingen in een initiële groeifase op het terrein van gezond leven. Mevrouw Ripley is onafhankelijk, zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code van december 2016 en bezit geen aandelen in de vennootschap. Voordat ik iemand het woord geeft over dit onderwerp, zou ik Rosemary Ripley willen vragen om zichzelf nog even kort voor te stellen aan de vergadering. Rosemary, aan jou het woord.

Mevrouw **Ripley**: Hartelijk dank. Het is een plezier om hier vandaag te zijn. De voorzitter heeft al verteld dat ik managing director ben van NGEN, een investeringsfonds dat zowel investeert in startende en innoverende consumentenbedrijven als in bedrijven op het gebied van duurzame producten en diensten. Daarvoor werkte ik als hoofd wereldwijde business development bij Philip Morris. Mijn taak daar was om de groei te versnellen van zowel de voedselproductie als de brouwerij. Ik woon in New York, ik ben Amerikaanse en ik heb vier kinderen.

De **voorzitter**: Dank je wel. Zijn er nog vragen over de voorgestelde benoeming van mevrouw Ripley?

Mevrouw **Kranenburg**: Ja, maar het is eigenlijk meer een opmerking. Mijn naam is Louise Kranenburg. Ik werk bij MN, vermogensbeheerder voor pensioenfondsen PME, PMT, Koopvaardij. Ik spreek ook namens Achmea Investment Management, Aegon Asset Management, APG Asset Management, Kempen Capital Management, Menzis en Robeco. Wij zijn verheugd over de voorgenomen aanstellingen van mevrouw Ripley en mevrouw Arnold (het volgende agendapunt), omdat de Raad van Commissarissen nu voor 40% uit vrouwen bestaat. Diversiteit is belangrijk, u noemde het al, wij nodigen Heineken dan ook uit om die diversiteit ook op andere gebieden duidelijk op de website weer te geven. Dan doel ik op competenties, kennis en ervaringen die deze twee voorgenomen aan te stellen vrouwen ook zeer zeker meebrengen. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Wij zetten het misschien niet op de website, maar u ziet, wij zijn heel divers en de diversiteit gaat veel verder dan alleen de genderkant. Dit is gewoon een internationaal concern en wij geloven in diversiteit in de meest ruime zin van het woord. Wij geloven ook in functionele diversiteit. Met andere woorden; hoe divers de mensen ook zijn, ze moeten wel met elkaar kunnen praten. En dat gaat ook heel goed. Dank u. En dan mijnheer Jorna.

De heer **Jorna**: Mijn naam is Jorna (VEB). Ik zie dat er twee dames bij komen. Prima. Het zijn goede kandidaten. Hoe meer vrouwen, des te beter wat mij betreft. Ik heb alleen niemand zien aftreden. Zijn deze twee dames een uitbreiding van de Raad van Commissarissen of sorteert u voor op leden die binnenkort aftreden?

De **voorzitter**: Mijnheer Jorna, het zal u niet ontgaan zijn, maar het is mijn intentie om aan het eind van deze vergadering af te treden, dit tot enthousiasme van sommigen. En Yonca Dervisoglu treedt aan het eind van deze vergadering ook af. Als er verder geen vragen zijn, dan wil ik dit voorstel graag in stemming brengen. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik constateer dat met 99,40% van de stemmen tot de voorgestelde benoeming van mevrouw R.L. Ripley als lid van de Raad van Commissarissen, is besloten. Rosemary, welkom bij de raad.

5C BENOEMING VAN MEVROUW INGRID-HELEN ARNOLD ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan kom ik bij agendapunt 5C: de benoeming van mevrouw Ingrid-Helen Arnold als lid van de Raad van Commissarissen. In overeenstemming met de statuten van de vennootschap heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de benoeming van mevrouw Helen Arnold als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 25 april 2019 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2023). Mevrouw Arnold is Duits staatsburger en past in het profiel dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld. De Raad van Commissarissen stelt voor mevrouw Arnold te benoemen gezien haar brede ervaring op het terrein van digitale transformatieprocessen en ervaring met het aansturen van belangrijke bedrijfsprocessen. Mevrouw Arnold is president van SAP's Data Network en is belast met het opzetten van een nieuwe 'data as a service' business voor SAP wereldwijd, voortbouwend op haar sterke achtergrond in het leiden van SAP's digitale transformatie als Chief Information Officer en Chief Process Officer. Voor ik iemand het woord geeft over dit onderwerp, zou ik Helen Arnold willen vragen om zichzelf nog even kort voor te stellen aan de vergadering. Helen, aan jou het woord.

Mevrouw **Arnold**: Dank u wel en goedemiddag. Ik ben heel dankbaar voor de kans om toe te treden tot de Raad van Commissarissen van Heineken. Mijn naam is Helen Arnold, ik ben een fanaat op het gebied van technologie. Ik heb bijna mijn gehele werkzame leven gewerkt in de technologie en bij SAP in computerwetenschap met het doel om bedrijven van uiteenlopende grootte en soort te helpen om hun technologie volledig in te zetten en te benutten. Dus ik weet dat technologie overweldigend kan zijn en ik ben blij dat ik als lid van de Raad van Commissarissen een bijdrage kan leveren aan de digitale ontwikkelingen bij Heineken. Dank u voor uw vertrouwen.

De **voorzitter**: Dank u wel. Zijn er nog vragen of opmerkingen? Ik moet nog vermelden dat mevrouw Arnold onafhankelijk is, zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code van december 2016 en geen aandelen bezit in de vennootschap. Als er verder geen vragen zijn, dan verzoek ik de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Tot mijn genoegen kan ik vaststellen dat met 99,40% van de stemmen tot voorgestelde benoeming van mevrouw I.H. Arnold als lid van de Raad van Commissarissen is besloten. Welkom!

SLOT

De **voorzitter**: Dames en heren, dat brengt mij bij het slot van deze vergadering. U merkte net al dat ik het wel had over mijn eigen aftreden, maar waarschijnlijk omdat ik aan probleemontkenning deed, nog niet over het aftreden van Yonca Dervisoglu. Zij treedt vandaag af als lid van de Raad van Commissarissen. Zij werd in 2016 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Yonca, namens de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur wil ik jou van harte bedanken voor jouw bijdrage aan de onderneming. Naast jouw bijdrage aan alle vergaderingen en aan de Remuneratiecommissie heb jij ons ook van waardevolle inzichten voorzien op het gebied van digitale ontwikkelingen en ik zal het bezoek aan het hoofdkantoor van Google in Londen dat jij voor ons georganiseerd hebt, nooit vergeten. Heel hartelijk dank daarvoor. Wij zullen je missen. Graag een applaus voor haar, dames en heren.

Dames en heren, Jean-François heeft net al een paar hele aardige woorden tot mij gericht, omdat ik inderdaad na deze vergadering zal aftreden. Dus het is voor mij vandaag ook een bijzondere dag. Ik neem afscheid van mijn functie als lid en voorzitter van de Raad van Commissarissen van Heineken N.V. Ik heb die rol met heel veel plezier vervuld. Moge het Heineken en haar aandeelhouders heel goed blijven gaan. Ik geef bij deze heel graag de denkbeeldige hamer over aan jou, Jean-Marc.

Dank u wel, de vergadering is gesloten (16.12 uur), nadat de vicevoorzitter het woord heeft gekregen.

De heer **José Antonio Fernández Carbajal**: Dank je wel Hans. Ik zou nog graag een paar woorden tot jou willen richten. In 2012 werd jij benoemd als lid van Raad van Commissarissen en een jaar later werd jij voorzitter van de Raad van Commissarissen van Heineken N.V. Jij hebt jouw rol als voorzitter in de afgelopen zes jaar met veel energie en betrokkenheid vervuld en daarbij het belang van het bedrijf altijd op de eerste plaats gezet. De leden van de Raad van Commissarissen zijn dankbaar voor de kans om met jou samen te werken. Wij waarderen de manier waarop jij altijd de juiste sfeer wist te creëren voor een eerlijk en open debat op zoek naar wat het beste is voor Heineken is. Namens de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur, en ik denk dat ik ook spreek namens alle aanwezige aandeelhouders, wil ik jou heel hartelijk bedanken voor jouw belangrijke bijdrage aan de onderneming. Ik wens je het allerbeste voor de toekomst.

Dank u wel, dames en heren. Dan toch nog een paar kleine, praktische opmerkingen. Ik verzoek u de zaal te verlaten. Ik deel U nog mede dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. over 10 minuten aanvangt in de Diner Foyer op de vierde verdieping, dus niet in deze zaal. Wil u daarom deze zaal verlaten en naar de trap of lift rechts aan de overzijde lopen, waar hostessen klaarstaan om u naar boven te begeleiden.

Aandeelhouders van Heineken N.V. kunnen 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 de chipcards mee te nemen naar de Diner Foyer. De hostessen zullen de chipkaart van de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. aldaar controleren en een nieuw stemkastje uitreiken. Ik dank u voor uw aanwezigheid en ik dank ook de luisteraars van de audioweecast. De vergadering van Heineken Holding wordt eveneens geaudioweecast.