



## HEINEKEN N.V. ALGEMENE VERGADERING VAN AANDEELHOUDERS D.D. 21 april 2016

### Opening

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

Laat ik beginnen met een aantal huishoudelijke mededelingen. Ik zou u in de eerste plaats willen vragen om allemaal uw mobiele telefoons uit of op stil te zetten. Er is gezorgd voor een simultaanvertaling Nederlands/Engels en Engels/Nederlands. U kunt daarvoor gebruikmaken van de aanwezige hoofdtelefoons via kanaal 1. Degenen die slecht horend zijn, kunnen eveneens gebruikmaken van de hoofdtelefoons. Dit gaat via kanaal 0. De vergadering wordt, zoals vermeld op de website, live geaudiocast. Ik heet daarom ook de luisteraars, waar ook ter wereld, van harte welkom.

De vergadering van Heineken Holding N.V. begint om 16.00 uur of zoveel later als wij nodig hebben om deze vergadering af te sluiten.

Dan ga ik nu over tot de vergaderformaliteiten.

Ik constateer:

Dat de vergadering op 9 maart 2016 is bijeengeroepen door plaatsing van de oproeping op de Heineken-website. Voor deze vergadering is 24 maart 2016 als registratiedatum vastgesteld. Dit houdt dus in dat voor deze vergadering stem- en vergadergerechtigden zijn de aandeelhouders die op de registratiedatum als aandeelhouder waren geregistreerd. De wijze van registratie is in de oproeping op de website opgenomen.

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

Dat bij de oproeping is vermeld dat de agenda met toelichting, de jaarrekening, het jaarverslag en de gegevens als bedoeld in artikel 392, lid 1 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek op de website zijn geplaatst en ter inzage zijn gelegd ten kantore van de vennootschap.

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

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

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

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

Ik zal u straks het aantal aandeelhouders en aantal stemmen 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 2015 door de Raad van Bestuur wordt de vergadering ook bijgewoond door de accountants van de vennootschap, de heren Dalhuisen en Van den Berg van Deloitte Accountants B.V. Voorts wordt de vergadering bijgewoond door vertegenwoordigers van de pers.

Ook al deze aanwezigen heet ik hartelijk 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 het recht voor de spreektijd per spreker te beperken als het verloop van de vergadering daartoe aanleiding geeft of het gedrag van die spreker. Ik verzoek u de vragen aan mij te richten en ik zal dan per geval bepalen wie het antwoord geeft.

Tenslotte 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 toehoorders 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. Er zijn ook selecte mensen in deze zaal, aandeelhouders met twee gele stippen. Zij zijn bij zowel Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. aandeelhouder en kunnen stemmen in de vergadering van Heineken N.V. en van Heineken Holding N.V..

Dat waren de inleidende beschietingen.

## 1A VERSLAG OVER HET BOEKJAAR 2015

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over naar het verslag over het boekjaar 2015, punt 1A van de agenda. Alvorens dit te bespreken, geef ik graag het woord aan de voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer Jean-François van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer**: Dank u wel, mijnheer de voorzitter van de Raad van Commissarissen. Goedemiddag, dames en heren. U heeft wellicht ons jaarverslag helemaal doorgenomen en daarom volsta ik met een korte samenvatting over het jaar 2015. Op de slide die voor u geprojecteerd wordt, in een notendop onze resultaten. We hadden een goed jaar met 3,5% organische groei, gebaseerd op een biervolume dat met 2,3% is gestegen. Ik kom zo terug op de verschillen per regio. Ook het Heinekenmerk heeft het heel goed gedaan met 3,5% groei in alle regio's in de wereld. Het afgelopen jaar is onze innovatieagenda heel goed geweest. Bijna 2 miljard euro van onze omzet kwam van innovatieproposities, 9,2% van de omzet. Dat is nogal wat. Onze operationele winst steeg met 6,9%. Wij geven vooruitzichten aan de markt over onze marges. Wij zeggen dat ze gemiddeld met 0,4% kunnen groeien op de middellange termijn. Wij hebben vorig jaar 23 basispunten groei laten zien, maar dat was ook in lijn met onze guidance. Earnings per share, winst per aandeel, steeg met 17%, 3,57 euro per aandeel en tijdens deze vergadering wordt aan u voorgesteld een dividenduitkering van 1,30 euro per aandeel. Dat is 18% meer dan vorig jaar.

Op de volgende slide ziet u onze prestaties over de regio's heen. Ik start gewoon willekeurig links met de minder presterende regio's: Afrika, het Midden-Oosten en Oost-Europa. Dit zijn duidelijk de regio's die minder goed hebben gepresteerd bij Heineken het afgelopen jaar. De context hierbij is dat meer

dan tien jaar geleden juist deze regio's altijd de groeifactor van de onderneming zijn geweest. Met name in Afrika en het Midden-Oosten, maar ook in Rusland hebben we tegenwerkende omstandigheden: valutadalingen, heel lage olieprijsen die natuurlijk de koopkracht in landen zoals Nigeria die heel veel olie produceren, in de weg zitten. Egypte heeft geleden onder terroristische aanslagen waardoor het toerisme sterk is gedaald. Kortom, we hebben met politieke en economische ontwikkelingen te maken die duidelijk tegenzitten op dat continent. Dat heeft niets te maken met onze marktposities in de landen waar wij opereren. Die blijven gewoon goed. In heel Amerika hebben we overal heel goede resultaten geboekt. We hebben licht marktaandeel kunnen winnen in de USA, met name onze Mexicaanse portfolio doet het daar uitstekend, maar ook het Heinekenmerk is na heel veel jaren van moeilijkheden weer terug op het pad van verbetering en groei. Onze prestatie in Mexico was absoluut uitmuntend en ook in Brazilië hebben we het goed gedaan, ondanks het feit dat in de tweede helft van het jaar de economie in Brazilië duidelijk op de helling is komen te staan. Asia Pacific is bij uitstek een groeiregio. We groeien eigenlijk overal, met uitzondering van Indonesië. Dat was een grote uitschieter omdat daar regulering de distributie van onze producten heeft beperkt en wij daardoor een moeilijk jaar hebben gehad. In Vietnam hebben we echter een fantastisch jaar gehad, met een heel grote groei, zoals dat in het Engels heet: dubbele digit groei van het Tigermerk in Vietnam. Dus een heel goede prestatie in Asia Pacific. Last, but not least, de regio Europa. Europa is altijd een beetje het problemenkind geweest, want u moet zich realiseren dat de biermarkt in Europa in zijn geheel niet groeit. Dat heeft te maken met de vergrijzing van de bevolking en geen bevolkingsgroei in het merendeel van de landen in Europa. Nederland is daar met het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk duidelijk een uitzondering op. Maar het zijn duidelijk markten die onder druk staan met algehele volumes. Een agenda die heel toegespitst is op de innovatie heeft ervoor gezorgd dat wij eindelijk ook Europa aan de groei krijgen. 1,3% volumestijging lijkt niet heel veel, maar dat is na jaren van volumedaling wel iets waar wij trots op kunnen zijn. Een operationele winst die 7,3% stijgt, heeft ook te maken met het feit dat wij de productiviteit iedere keer weten te verbeteren en dat wij zeer kostenbewust zijn in Europa. Dus algeheel goede prestaties van de regio's. We moeten onze acquisitieagenda niet vergeten. Wij hebben het afgelopen jaar een verpakking producerend bedrijf verkocht in Mexico en deze opbrengsten hebben we geïnvesteerd in een brouwerij in Slovenië. We hebben daar een marktaandeel van bijna 80%. Dat is een mooie aanwinst in Centraal-Europa. Het vervolledigt ons patchwork van landen waar we zitten. Daarnaast hebben we een deal afgesloten met Diageo waarbij wij de controle over onze Zuid-Afrikaanse joint venture verkregen hebben. Wij hebben ons aandeel in Namibië vergroot. In Ghana hadden wij een 20%-aandeel aan Diageo verkocht, maar wij hebben ook een brouwerij op Jamaica gekocht waar wij een aandeel hadden van 15%. Daar hebben we nu 100% van. Vervolgens hebben we Diageo uitgekocht als joint venture-partner in Maleisië. Wij houden zeer nauwe banden aan met Diageo, want wij blijven natuurlijk loonbrouwer Guinness en distribueren ook Guinness in deze operaties waar wij heel lang met elkaar hebben samengewerkt. Last but not least hebben we een belang van 50% genomen in een craft brouwerij Lagunitas in Californië. Er opereren twee brouwerijen, eentje in Petaluma, Californië en eentje in Chicago. Een nieuwe zet voor ons om in Amerika in craft brewing te gaan. Tot op heden een succesvolle zet, een van de top 10 craft brewers in Amerika. Dat voor zover de agenda van de acquisities.

Ik ga nu over naar het Heinekenmerk. Zoals u weet, is Heineken de grootste pijler van onze business. Als Heineken een regio op zichzelf zou zijn, dan moet u zich realiseren dat het slechts 15% van het totale volume van het concern is, maar wel 30% van de winst van het concern. Heineken groeit sneller dan onze gemiddelde bierportfolio. We hebben de afgelopen jaren heel veel nieuwe acquisities gedaan waarbij Heineken onder voorbehoud van die acquisities het Heinekenmerk nog heel sterk heeft kunnen uitbouwen. Wij verwachten ook naar de toekomst toe dat Heineken een sterke groeipijler blijft voor ons. Wij hebben het bijna overal goed gedaan. U ziet op de slide landen waar we het heel goed hebben gedaan. Er is ook een aantal landen waar het tegengevallen is en dat zijn Nigeria, Kameroen en Griekenland. Daar liep het wat minder, meestal door economische omstandigheden. Maar over het

algemeen loopt het Heinekenmerk heel goed. Zoals u weet, ontwikkelen wij het Heinekenmerk als een global brand, een wereldpropositie en we doen dat ook door grote sponsorships aan te gaan. De Champions League hier in Europa is traditioneel een grote. We doen dit al twintig jaar, tien jaar met het merk Amstel en nu al tien jaar met het merk Heineken. We hebben de Rugby World Cup activatie gehad en wij doen natuurlijk heel veel aan allerlei campagnes. Traditioneel deel ik altijd een paar reclamespotjes met jullie. Dat ga ik dit jaar ook doen. Jullie gaan vier reclamespotjes achter elkaar zien. Wij hebben famous actors gevraagd om iets over Heineken te vertellen. Dat is Benicio del Toro, wereldberoemd. Inmiddels ook wereldberoemd, onze brouwmeester bij Heineken, Willem van Waesberghe.

### *Commercials*

Dat is de laatste flight van commercials. Ik geloof dat ze in de US en in nog een paar andere landen on air zijn. We zijn heel blij dat we filmacteurs van kwaliteit in ons eigen bedrijf hebben.

Ik wil nu even overgaan naar de prestatie van Innovation. Innovatie is een belangrijke groeipijler. Met name voor Europa is dit van heel groot belang, omdat het de enige manier is waarop wij onze zaak kunnen laten groeien. Wij hebben vier grote pijlers waarop de innovatie-agenda gebaseerd is. Dat is cider, een nieuwe categorie verworven met de acquisitie van Scottish Newcastle in 2008. De tweede categorie is draft beer, zowel in de horeca als thuis. De derde is laag en geen alcohol bevattend bier en moutdranken. Daarin zijn we ook heel veel aan het investeren. De vierde investering in innovatie is craft bieren en variëteiten rond bestaande merken. U ziet hier een paar illustraties van wat we doen. U zult zich de introductie van Amstel Radler herinneren, een paar jaar geleden hier in Nederland. Radler is een laaghoudend alcohol bier met een beetje citroenzest, wat onze brouwmeester volledig verbiedt voor het Heinekenmerk. Dat heeft u net gehoord: 'a zest of lemon, no way'. Maar we gebruiken het wel met Amstel. Die receptuur heeft groot succes en wordt nu inmiddels onder verschillende merknamen verkocht in 46 landen. Dit is een voorbeeld van wat innovatie brengt. Radler bestond niet in die 46 markten, behalve in Oostenrijk, waar het altijd heeft bestaan. Zo wakkeren wij groei aan. U ziet in craft en variety Lagunitas. Lagunitas is heel succesvol in Amerika. Dat willen wij ook verder uitrollen: in Mexico, het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Frankrijk, om mee te beginnen. Dichter bij huis ook een merk als Brand, dat ook een Indian pale ale heeft uitgebracht als een variety van de merknaam Brand. We zullen blijven rapporteren over deze innovatieagenda, want daar komt een groot deel van de Heinekenconcern vandaan, naast het feit dat wij natuurlijk nieuwe acquisities doen en het Heinekenmerk kunnen laten groeien.

Een kort woord over de marges. Het is een beetje technisch. De marges links zijn de marges van 2014. Die operationele marge was 16,2%. We zijn geëindigd op 16,5%. Aan de ene kant hebben we een heel groot verpakkingsbedrijf verkocht in Mexico. Dat heeft als effect op het totale concern gehad dat we 23 basispunten marge zijn kwijtgeraakt door dat bedrijf te verkopen. Autonoom zijn we gegroeid met 46 basispunten. Zo moet u er naar kijken. Hadden we dat bedrijf niet verkocht, dan waren we gegroeid met 46 basispunten.

Ook belangrijk voor Heineken is dat we onze business blijven ontwikkelen op een duurzame wijze. Dat komt op de volgende slide tot uitdrukking. We hebben ons sustainability rapport afgelopen week uitgebracht. Daarin wordt beschreven wat wij dit jaar hebben bereikt ten aanzien van de doelen die wij ons gesteld hebben. U ziet de resultaten die wij gescoord hebben op het gebied van watergebruik en CO<sub>2</sub>-emissie. Maar ook partnerships die wij afgelopen jaar zijn aangegaan. Het ene met UNIDO om te kijken hoe we met water omgaan. We kunnen ons watergebruik wel structureel omlaag brengen, maar we zijn nu op een heel laag punt en de vraag is hoe we op een nog lager punt kunnen uitkomen. Dat zijn wij nu aan het analyseren. Wat zijn de nieuwe grenzen in watergebruik en ook het verantwoord watergebruik in gebieden waar onze brouwerijen opereren en waar water schaars is. Daar moeten we heel veel aandacht aan besteden. We hebben ook een partnership met SHIFT om te kijken hoe human

rights protection kan worden bereikt. Af en toe heb je een spiegel of een sparring partner nodig om te kijken hoe wij het doen. Je kunt jezelf wel blijven evalueren, maar je moet dit ook af en toe vragen aan iemand die hier kritisch tegenover staat. Dat is wat wij beogen met die partnerships: kijken of we het wel goed doen en wat kunnen we beter en wat moet anders gebeuren. In onze agenda zijn we nog steeds actief om onze sustainable agriculture vooruit te brengen, waarvan de resultaten hier afgebeeld zijn.

Last, but not least. Ik heb altijd gezegd dat het heel belangrijk is dat wij ook verantwoordelijk omgaan met het product dat wij op de markt brengen. Alcoholhoudende dranken zijn er al sinds eeuwen. Het zijn ambachtelijke producten. Het zijn producten die uit de landbouw komen. Bier is, zoals u hoorde, water, gerst, hop dat wordt vergist. Het is een vrij natuurlijk product. Maar het overconsumeren van alcohol is natuurlijk niet goed. Iedereen in de maatschappij heeft daar een rol in te spelen, ook wij, ook al is deze beperkt. Een van de pijlers die we handhaven, is ook met onze eigen producten het punt maken dat 'abusing alcohol, actually is not cool'. Dat moet je niet als bedrijf doen. Dat moet je ook met je eigen merk durven. In de eerste plaats doen we dat met het Heinekenmerk. Verleden jaar heb ik u een korte film laten zien die 'Dance more, drink slow' heette. Dat was een coproductie met Armin van Buuren. Dit jaar hebben we weer een filmpje gemaakt met het Heinekenmerk over 'Moderate Drinkers Wanted'. Ik laat het u even zien.

#### *VIDEO*

Heren in de zaal, ik hoop dat de boodschap duidelijk is.

Ik eindig met een overzicht van het eerste kwartaal. We hebben de resultaten net gisteren gepubliceerd. De volumegroei over het eerste kwartaal was gewoon goed. We zijn 7% organisch gegroeid in alle regio's. Het Heinekenmerk is 4,8% gestegen. Ik zeg hier wel bij dat het eerste kwartaal voor een brouwer het kleinste kwartaal is. Dat betekent dat het toch een betrekkelijk kleine impact zal hebben op het totale jaar. Als we naar de toekomst kijken, moet ik er wel op wijzen dat valutaschommelingen in de wereld heel hevig zijn en dat deze in de komende maanden de resultaten van de onderneming zullen blijven beïnvloeden. Denkt u aan de Mexicaanse peso of aan de real in Brazilië of zelfs aan de rand in Zuid-Afrika. Dat zijn valuta's die een zwakke kant vertonen, maar ook volatiliteit vertonen. Het is heel moeilijk om te voorspellen wat er precies gaat gebeuren. We zijn een wereldwijd bedrijf en we opereren in alle currency's van de wereld. Bij dezen sluit ik mijn presentatie over 2015 en het eerste kwartaal af.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer de CEO. Dames en heren, dan komen wij nu toe aan de bespreking van het verslag over het boekjaar 2015. Het verslag is te vinden op de pagina's 4 tot en met 50 van het jaarverslag.

Voor de volledigheid wijs ik u erop dat de uitvoering van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur (deel II van het remuneratierapport op pagina's 56 tot en met 59) bij agendapunt 1B aan de orde komt, dus niet nu. De jaarrekening (pagina's 60 en verder) komt bij agendapunt 1C aan de orde. Dus vragen daarover kunnen straks worden gesteld. Dan ga ik u het woord geven, maar niet nadat ik u nogmaals verzoek om, als u het woord wilt nemen, u uw naam en eventueel de instelling noemt die u vertegenwoordigt. Zonder verdere discussie denk ik dat het past in de goede tradities van dit bedrijf als ik mevrouw Stadlander als eerste het woord geef.

Mevrouw **Stadlander**: Dank u, mijnheer de voorzitter. Mijn naam is Ursula Beatrice Stadlander. Kunt u mij verstaan? Vaak zijn er problemen met de microfoon. Vandaag niet?

De **voorzitter**: Het gaat heel goed.

Mevrouw **Stadlander**: Dank u. Ik voer het woord als vicevoorzitter van de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Verder behartiger ik de belangen van de Amerikaanse aandeelhouders, woonachtig in de staat Arizona en uiteraard ben ik zelf aandeelhouder. Het verslagjaar heeft mij verheugd om redenen dat de beurskoers tamelijk stabiel is gebleven, ook in rumoerige tijden en dat er zelfs een bevredigend resultaat mocht worden bereikt. Ik dank de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen en alle medewerkers in Nederland en in alle andere landen in de wereld hartelijk die ervoor hebben gezorgd dat er op een positief jaar mag worden teruggekeken. Indien ik het jaarverslag opsla, lees ik: Welkom bij Heineken. Heineken is een internationale bierbrouwer met merken verkrijgbaar in 179 landen. Hoe interessant is deze eerste bladzijde in uw verslag. Als ik dan ook lees dat merken verkrijgbaar zijn in 179 landen over de hele wereld, is mijn vraag: zou het mogelijk zijn dat uw Raad van Bestuur, in de persoon van de heer Jean-François van Boxmeer en mevrouw Laurence Debroux in hun verbondenheid met het Heinekenconcern die 179 landen als zakenreis persoonlijk bezoeken? Ik zou hierop graag een antwoord krijgen. Verder is het bericht van de voorzitter overwegend verbonden met alle mogelijkheden van lopende onderwerpen die allemaal het milieu betreffen, thema's die ons in 2016 ook als aandeelhouder bezighouden. Kennelijk acht de heer Van Boxmeer het noodzakelijk heel diep op dit onderwerp in te gaan en heeft u hier nog een visie over waarom dit onderwerp extra belangrijk is, omdat hier maar liefst twee bladzijden mee gevuld zijn. Er worden brouwerijen gebouwd in landen als Ivoorkust, Mexico, Myanmar en Brazilië. Loopt Heineken niet een beetje te hard van stapel in deze opzet? Vandaag was er uiteraard het kwartaalbericht. Daarvoor natuurlijk ook mijn gelukwensen. Er wordt gewaarschuwd door internationale banken voor risicovolle of dure overnames door Heineken. Wilt u hierop reageren? Het was gisteren een teleurstelling dat ik een Heineken Extra Vers in een verpakking wilde kopen. Ze kenden het niet en ze wisten er niets van. Wordt dit bier in Nederland verkocht? Er werd erg veel reclame voor gemaakt, maar is het eigenlijk ook nog op de markt gekomen, is het interessant voor u en blijft het een onderdeel?

De **voorzitter**: Naar welk merk vroeg u, mevrouw Stadlander?

Mevrouw **Stadlander**: Naar het in papier verpakte Heineken. Last, but not least, hoe is het op het ogenblik met Nigeria? Die valuta is zwak. Bent u nog geïnteresseerd? Tenslotte wil ik nog even terugkomen op Unilever dat haar kwartaalwinst voor u heeft gepubliceerd. Hier werd gesteld dat het eigenlijk dezelfde situatie is als bij u. Kennelijk is er bij Rusland en andere landen in dit opzicht duidelijk een verbetering te bespeuren in 2016. Tenslotte nog over India. Er is hier kennelijk een brouwerij die u graag wilt kopen. Ik weet niet of u daar iets over wilt zeggen. Ik ben weer heel erg blij dat u naar mij luistert. Ik ben twee dagen geleden aangekomen uit Amerika. Ik heb nog een beetje een jetlag. Vergeeft u mij dat allemaal. Ik hoop dat mijn vragen, ook voor de aandeelhouders, interessant waren. Ik dank u allen hartelijk voor uw aandacht. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u, mevrouw Stadlander. Het woord is aan de heer Van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer**: Ik denk dat mevrouw Debroux en ik erover in conclaaf gaan. Als wij die 179 landen allemaal moeten bezoeken, zullen we dat in tweeën gaan delen. En het laatste land doen we samen. Ik denk dat dat de beste oplossing zal zijn. Ik geloof dat we samen wel die 179 landen ooit bezocht zullen hebben. Maar het klopt dat we bijna overal zijn met brouwerijen. Met brede merkenportfolio's zijn we ongeveer in 85 landen aanwezig. Dan hebben we heel veel export. Er zijn heel veel heel kleine landen die we waarschijnlijk nooit zullen bezoeken. Dat geef ik toe.

De vraag over de duurzaamheidsagenda is algemeen, maar ik moet nog benadrukken dat als je niet aan duurzaamheid doet, je morgen of overmorgen niet meer kunt doen wat je vandaag doet. Je moet altijd vooruit denken: wat ik doe en hoe ik het doe. Kunnen mijn kinderen en kleinkinderen het ook zo gaan doen of moet ik het anders doen? Dat leidt ons ertoe te kijken naar hoe we omgaan met waterverbruik, energieverbruik, hoe we transporteren, hoe we omgaan met verpakkingen. We kunnen geen bier verkopen zonder verpakkingen, maar we kunnen wel kijken naar de CO<sub>2</sub>-footprint van de

verpakking. Dat soort dingen. Daar zijn we druk mee bezig. Het is ook vaak vooruitschrijdend inzicht. Aan de ene kant heb je maatschappelijke druk. Aan de andere kant is er voortschrijdend inzicht van de wetenschap. Tezamen zijn dit krachten waarmee we vooruitkomen, op alle gebieden waar we gewoon duurzaam willen ondernemen. Dan kunnen we natuurlijk op details ingaan over wat goed loopt en wat moeizaam verloopt, maar het heeft heel veel facetten. Het loopt pas goed als de mensen die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse bedrijfsvoering dat wel duidelijk begrijpen en dat ook zo kunnen doen, dat het in het denken zit. Duurzaamheid is niet strijdig met economische groei en aandeelhouderswaardegroei is niet strijdig met het groeien van de maatschappij. Het levert wel af en toe duidelijke spanningen op, maar het is niet strijdig. Op die agenda wil Heineken in haar bescheiden vorm voortgang boeken.

U vroeg of we niet te veel brouwerijen bouwen. Iedere keer als we een brouwerij bouwen, nemen we een risico. Stel dat de capaciteit 100 is. Dat kunt u niet vanaf dag één vullen. Het is altijd een prognose van een paar jaar. Op het moment dat die brouwerij er staat, kunnen we hem moeilijk verkassen. Dat zijn inderdaad heel zware kapitaalkrachtige investeringen. U moet zich realiseren dat de investering in een land één tot twee keer de verkoopprijs per hectoliter is. Dat moet terugverdiend worden. Dus hier nemen we altijd een risico op. Dit zijn gecalculeerde risico's. Dan zijn er nog twee dingen met al die brouwerijen die we bouwen. We bouwen die brouwerijen in landen waar we al zijn en waar we marktaandeel winnen of waar de markt groeit. We bouwen ook brouwerijen in nieuwe landen waar we nog niet waren, zoals Myanmar of nu als voorbeeld Ivoorkust. We hebben er inderdaad een flink aantal. We zijn optimistisch en hierin vooruitstrevend en we investeren inderdaad in veel nieuwe brouwerijen. Dat heeft u goed opgemerkt. Ik vrees dat ik uw vraag over overnames niet helemaal goed heb begrepen. Wanneer wij overnames doen, doen wij altijd een paar jaar na de overname wat wij noemen een post out it. Dat doen we niet alleen voor een overname, maar ook voor grote investeringen. Daar wordt altijd drie tot vijf jaar nadat ze zijn gedaan, naar gekeken. Wat is er gebeurd? Is het gebeurd zoals het gepland was? Hebben we niet te veel risico's genomen, et cetera. Ik heb één ding geleerd van grote overnames: het pakt nooit uit zoals je het hebt gepland, nooit. In het merendeel heeft het beter uitgepakt dan gepland, op een heel andere manier. In een paar uitzonderlijke gevallen heeft het slechter uitgepakt, dat moet ik toegeven. Ik heb ook een paar voorbeelden van dingen die fout zijn gegaan. Maar de meeste van onze overnames zijn wel succesvol geweest.

U had een vraag over het in papier verpakte bier dat wij verkopen. Dat heet fresh beer, vers bier. Dat is eigenlijk heel licht gepasteuriseerd bier dat heel vers van de brouwerij zo vers mogelijk in de winkel verkocht wordt. Een beetje zoals verse melk. Een heel vers bier is altijd beter. Het is altijd iets beter. Voor echte bieramateurs is het bier dat u drinkt aan de tank in de brouwerij het absoluut beste bier dat je kunt drinken. Met het idee om het meest verse product af te leveren, hebben we een pilot opgezet hier in Nederland met het Heinekenmerk. We hebben het met Cruzcampo in Spanje gedaan en met Sopron in Hongarije. Het is echt een toevoerketen die gebouwd wordt zoals verse melkproducten en dus gekoeld wordt vanaf de brouwerij tot in de winkel. Het wordt ook koel getransporteerd om echt die versheid te bewaren. Tot nu toe is daar wel tractie voor. Dat wordt nooit een heel grote business, maar het past in onze innovatieagenda.

Zoals u weet, hebben wij een joint venture in India sinds 2008. Die ontwikkelt zich absoluut voorspoedig. India is nog een kleine biermarkt. Er wordt nog geen 2 liter per hoofd van de bevolking gedronken. Het is een strategische investering voor Heineken. Er wordt net zoveel bier gedronken in India als in China 35 jaar geleden. China is vandaag de grootste biermarkt ter wereld. Het is ook een van de grootste landen qua bevolking. India is nog groter dan China in termen van bevolking. Het is duidelijk een lange termijninvestering voor Heineken wanneer deze biermarkt zich zal blijven ontwikkelen. U moet zich bedenken dat United Breweries in India een marktaandeel heeft van ongeveer 50%. Daar zijn we dus zeer in geïnteresseerd. Het is een succesvolle partnership en wij kijken met heel veel optimisme naar de toekomst voor India, maar het wordt een lange termijnverhaal.

Ik wil dan Laurence het woord geven voor uw vragen over Nigeria, die heel pertinent zijn.

Mevrouw **Debroux**: Allereerst uw vraag over Nigeria. Zoals u weet is de geografische spreiding op dit moment zodanig dat we niet van een land afhankelijk zijn. In elk geval is Nigeria voor ons een belangrijk land. In 2015 was Nigeria een van de top 3 landen die bijdroeg aan onze marge. We hebben daar een heel brede portefeuille met Premium en mainstream. Onze aanwezigheid daar is belangrijk en we waarderen het dan ook en we zijn absoluut overtuigd van het potentieel van die markt op lange termijn. U heeft wel gelijk dat er wel wat zorgpunten in Afrika en in de opkomende landen zijn. We zijn dat ook wel gewend. Het zijn opkomende landen waar de risico's groot zijn. Als je kijkt naar de demografische opbouw, de mogelijkheden die het premium bier daar heeft. Dan zijn we daar heel optimistisch over. We zijn heel optimistisch over het potentieel en de mogelijkheden van Nigeria. Maar Nigeria heeft het moeilijk. Ook de wisselkoers is een probleem. Nigeria is buitengewoon afhankelijk van olie, van olie-export. In 2015 zagen we al dat het een heel moeilijk jaar was. Allereerst hebben we gezien dat er steeds minder mensen uitgingen. We zagen een daling van consumptie en dus ook van volume. Het tweede effect dat we hebben gezien, was een verandering in de productmix. Mensen begonnen toch weer uit te gaan, maar als ze uitgingen consumeerden ze meer algemene producten, dus mainstream producten. Dus wat mainstream was, is nu premium. De mix is naar beneden gegaan. Het derde gevolg heeft te maken met het feit dat het land zijn harde valuta met name verkrijgt uit de export van olie. Nu de prijs zo laag is, is er een tekort aan harde valuta. De officiële wisselkoers is niet gewijzigd, want de regering wil niet devalueren. We bekijken de situatie op wekelijkse basis. Het bedrijf moet grondstoffen blijven exporteren. We moeten dus lokaal blijven inkopen. Dat doen we niet alleen in Nigeria, maar in heel veel andere landen. Dat is ook een mogelijkheid om uit de situatie te komen. Die landen kunnen meer gaan exporteren, maar als ze minder importeren is het ook al gunstig. Dat zou voor ons gunstig zijn. Dus we proberen ook naar lokale leveranties te kijken. Nigeria is ook de reden waarom we een opmerking maken over de volatiliteit van de wisselkoersen. Dus tot nu toe is er geen devaluatie geweest. We kunnen daar nog altijd harde valuta verkrijgen. Een devaluatie is zeker ook een situatie waar we rekening mee moeten houden.

De **voorzitter**: Voordat ik het woord geef aan de dame die daar een beetje in het donker heel geduldig staat te wachten, ben ik u nog wat informatie verschuldigd over de aandeelhouders die hier vertegenwoordigd zijn. Uit de presentielijst blijkt dat er 141 aandeelhouders aanwezig zijn. 1254 aandeelhouders zijn vertegenwoordigd. Via het internet hebben 1249 aandeelhouders gestemd. Derhalve zijn er in totaal 1395 aandeelhouders van tezamen 502.860.862 aandelen, rechthebbende op het uitbrengen van even zovele stemmen. Dat is 88,32% van het geplaatste kapitaal. Voorts zijn ter vergadering aanwezig 35 aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die deze vergadering als toehoorder bijwonen. Mevrouw?

Mevrouw **Van Lierop**: Ik zal een beetje in het licht gaan staan. Goedemiddag, mijn naam is Carlijn van Lierop, werkzaam voor MN, de vermogensbeheerder van pensioenfondsen PME en PMT, pensioenfonds Koopvaardij. Vandaag ben ik ook gevraagd te spreken namens APG, Robeco, Achmea Investment Management, PPGM en Menzis. Dank voor uw toelichting op de bedrijfsresultaten, uw toelichting op uw inzet op innovatie, waarvoor onze waardering en ook voor de resultaten op het gebied van de sustainability. Ik vond ook net het statement met betrekking tot de vraag van mevrouw Stadlander over duurzaamheid een heel mooi statement. Dat u ook denkt dat duurzaamheid en uw lange termijnstrategie hand in hand zullen gaan. Dat is iets wat wij delen. Ik heb een aantal vragen.

De eerste gaat over acquisitie. Het is natuurlijk een bijzonder jaar geweest. De fusie van AB Inbev en SAB Miller creëert een dominante concurrent voor Heineken, maar wellicht ook mogelijkheden voor Heineken om eigen activiteiten uit te breiden. U noemde zojuist zelf al de nauwe samenwerking met Diageo. Ik wilde u vragen om wat meer te vertellen over uw acquisitiestrategie, ook als het gaat over distributie en bottelingcontracten. Dus niet alleen met betrekking tot de regio's, maar ook vanuit dat



perspectief. Is de acquisitiestrategie veranderd na de aankondiging van de samenvoeging van AB Inbev en SAB Miller? Zo ja, kijkt Heineken ook naar de merken die de concurrent moet afstoten vanwege hun dominante positie in de markt? Voorts ging Heineken een joint venture aan met Lagunitas Brewing Company. Wij zijn benieuwd naar uw strategie met betrekking tot craft bieren en ook met betrekking tot nieuwe concurrenten in Japan, zoals Asahi en Kirin, nieuwe partijen op de markt.

Het mensenrechtenbeleid. U zei daar zojuist zelf al wat over. Wij hebben met veel belangstelling uw sustainability report daarop nageslagen. U beschikt inderdaad al enige tijd over een employee en human rights beleid. Vorig jaar hebben we gevraagd naar de implementatie van deze employee en human rights policy. U rapporteert over afgelopen jaar dat de organisatie SHIFT u in 2015 heeft ondersteund. Uw inkoopproces en de Heineken supplier's code zouden ervoor moeten zorgen dat u conform de United Nations guidance principles opereert. Mijn vraag is of dat het geval is en of uw due diligence processen robuust zijn, naar aanleiding van de samenwerking met SHIFT.

Dan heb ik een vraag specifiek over water. Ook dat noemde u zojuist al even, waarvoor dank. In uw sustainability rapport valt te lezen dat in maar liefst 23 productielocaties u te maken heeft met water stressed areas, gebieden met waterschaarste. In aanvulling op uw eigen beleid bent u nu ook een samenwerking aangegaan met het Wereld Natuurfonds om die risico's verder in kaart te brengen. Zoals te lezen valt in uw verslag, is dit ook te koppelen aan klimaatverandering en mogelijke overstromingen in bepaalde gebieden. Wij willen graag weten of de risico's die extra in kaart gebracht zijn, naar uw idee voldoende gemitigeerd worden en of dat ook op tijd gemitigeerd wordt, met het oog op die risico's.

Dan de aandeelhoudersstructuur van Heineken. Het is begrijpelijk dat grote aandeelhouders betrokken blijven binnen het bestuur van de onderneming. Maar voor minderheidsaandeelhouders blijft het belangrijk dat binnen de Raad van Commissarissen genoeg onafhankelijkheid is om de wensen en de rechten van de minderheidsaandeelhouders te behartigen. Met de toevoeging van de twee nieuwe commissarissen zet Heineken een stap in de goede richting. Maar we hebben toch nog een andere vraag die u niet helemaal onbekend zal voorkomen: overweegt u ook andere mogelijkheden om van minderheidsaandeelhouders wensen te behartigen? Heeft u wel eens overwogen om een lead independent director aan te stellen, zoals ook bij een aantal andere ondernemingen het geval is. Neemt u dit in consideratie? In opvolging daarop een vraag met betrekking tot de heer Das, als delegated member met vetorecht op bepaalde items, met betrekking tot bijvoorbeeld acquisities. Aandeelhouders kunnen momenteel veranderingen aan de structuur van de onderneming en veranderingen van de statuten met een minimale meerderheid goedkeuren. Is Heineken bereid dit beleid te herzien, bijvoorbeeld naar een verhoging van tweederde van de stemmen voor dergelijke beslissingen?

Ik ga richting afronden. Nog een klein aantal vragen. Met betrekking tot de opvolging van de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur. Kunt u aangeven wat het beleid is met betrekking tot opvolging? Hoe werkt het proces van nominaties? Kunnen jullie aangeven hoe de nominatie van de twee nieuwe commissarissen is verlopen? Volgend jaar verloopt ook de termijn van de heer Van Boxmeer. We zijn ook benieuwd hoe dat beleid loopt met betrekking tot succession planning.

Beloningen. Ik realiseer me dat de implementatie een ander punt is, maar met betrekking tot het beleid had ik een korte vraag. Dit jaar worden er geen wijzigingen aangebracht. De remuneratiecommissie heeft wel mogelijke veranderingen voor 2017 aangekondigd. Worden er grote wijzigingen verwacht in het beleid?

Mijn laatste vraag heeft betrekking op de accountantsverklaring. De accountant suggereert in zijn verklaring onder het kopje internal control over financial reporting op bladzijde 144 dat er tekortkomingen - deficiënties - zitten in de interne risicobeheersing en het controlesysteem op het terrein van de financiële verslaglegging. Indien mogelijk, vragen we de accountant of dit klopt, wat zijn

observaties daarbij zijn en of hij de conclusie van het bestuur kan onderschrijven dat de systemen weer op orde zijn. Er staat 'properly during the year 2015'. Dat willen we graag even horen van de accountant. Met betrekking tot dit punt, de vraag aan het bestuur of en zo ja, op welke wijze door de accountant de gesignaleerde tekortkomingen zijn aangepakt. Dank u wel.

**De voorzitter:** U zei in het begin ook al dat u heel veel pensioenfondsen vertegenwoordigde. Dat leidt inderdaad tot een heleboel vragen. Die gaan we allemaal keurig proberen te beantwoorden. Laat ik nu eens beginnen met de vragen die ik namens de commissarissen kan beantwoorden. Dan kunnen de heer Van Boxmeer en mevrouw Debroux nog even nadenken over wat zij straks gaan zeggen op al die vragen.

Over de onafhankelijkheid van de commissarissen. In de Raad van Commissarissen van Heineken is de meerderheid van de commissarissen onafhankelijk. Ook de voorzitter is onafhankelijk. Met die rolverdeling zijn we heel tevreden. De onafhankelijke commissarissen nemen hun rol heel serieus wat dat betreft. Het idee om een officieel onafhankelijke commissaris te benoemen, past eigenlijk meer in een Amerikaans one tier boardsysteem. Dat overwegen wij niet. De onafhankelijkheid van de commissarissen die ik net noemde, is groot genoeg om een goede balans in de organisatie en in de governance van Heineken N.V. te garanderen. Wij overwegen absoluut geen verandering in de statuten wat betreft de stemverhoudingen die nodig zouden zijn voor statutenverandering. We zijn erg tevreden over hoe de governance werkt, omdat keer op keer blijkt dat met de positie van onze controlerende aandeelhouders en de grootaandeelhouders de lange termijnnoriëntatie van Heineken is verzekerd, iets wat – zoals u waarschijnlijk weet – ook door de heer Van Manen wordt ondersteund met zijn commissie die de governance beoordeelt van de Nederlandse ondernemingen die juist probeert te stimuleren dat er meer een lange termijnnoriëntatie komt bij het concern. Zij zouden meer hun inspiratie moeten zoeken in hoe wij het bij Heineken hebben georganiseerd dan andersom. Wat betreft opvolgingsprocessen, zowel in de Raad van Commissarissen als wat betreft executive directors van Heineken, hebben wij processen die worden gerund vanuit de selection and appointment committee, zeg maar de commissie in de Raad van Commissarissen die verantwoordelijk is voor dit soort zaken. We hebben zeer regelmatig middellange en lange termijndiscussies over zowel de samenstelling van de Raad van Commissarissen als van de Raad van Bestuur. De opvolgingsprofielen zijn publiek. We kijken naar hoe de wereld verandert en daarin past dan ook het soort benoemingen die wij vandaag voorstellen waarbij we kijken naar vaardigheden, ervaringen, diversiteit, niet alleen naar de diversiteit wat betreft man en vrouw, maar ook heel andere vormen van diversiteit en ervaringswerelden waarin mensen leven. Dat wegen we allemaal mee in de voorstellen die wij doen. Ik zou de heer Scheffers eigenlijk even willen vragen om te reageren op de vragen over de accountantsverklaring.

**De heer Scheffers:** Ik heb even nagekeken wat uw vraag was over deficiency. Inderdaad staat op het rapport en de verklaring van de accountant heel duidelijk geschreven 'in case of deficiency', dus in het geval dat er verschillen zijn. Dan maken ze ons daar natuurlijk attent op en kijken ze ernaar. Er is geen reden en ook geen aanleiding en ook geen manier om te rapporteren over deficiencies. Die waren duidelijk niet aanwezig. Ik kan u daarin geruststellen.

**De voorzitter:** Voor ik het woord geef aan de Raad van Bestuur, geef ik het woord aan de heer Das die ongetwijfeld iets zou willen zeggen over het remuneratiebeleid. Worden er grote veranderingen overwogen, is de vraag.

**De heer Das:** Het antwoord is nee. Wij verwachten niet dat er in 2017 grote wijzigingen – zelfs geen kleine wijzigingen – in het remuneratiebeleid zullen worden aangebracht.

**De voorzitter:** Dan is nu het woord aan de Raad van Bestuur.

De heer **Van Boxmeer**: Ik zal eindigen met de strategievraag die wat algemener is. U heeft gevraagd hoe het staat met water. Met UNIDO hebben we naar twee landen gekeken: Ethiopië en Nigeria, naar onze sites. Vol vertrouwen weten we wat we moeten doen. Het heeft ook vaak te maken met water recuperatie en techniek en hoe het wordt gebruikt. De WWF heeft gekeken naar die 23 sites die wij hebben aangekaart als risico. Ze hebben breder gekeken, naar meer van onze sites. Dat rapport hebben we net gekregen en dat wordt nu geanalyseerd. Volgend jaar zult u wat meer weten over de inhoud en zullen we ook publiceren wat we ermee doen. Dat zijn projecten die vaak een jarenlange doorloop hebben en die worden niet in één boekjaar opgelost. Dat is de stand van zaken. Het is nog een begin. De heel specifieke aanpak van de watershed en waterstressed areas is een nieuwe aanpak bij Heineken en daar zijn we volop mee bezig. Ik wil het woord laten aan mevrouw Debroux voor een toelichting op de supplier code.

Mevrouw **Debroux**: Wij hebben een code voor leveranciers. Zoals u wellicht weet, bestaat deze uit vier stappen en is deze ondertekend door 60.000 leveranciers, dit jaar 9000 meer. We zijn heel strikt als het gaat om de naleving daarvan. De vierde stap begint met een evaluatie van de risico's. Dat is een risicobeoordeling door een organisatie die EcoVadis heet. Als we leveranciers met hoge risico's hebben, kunnen we tot een audit overgaan. We hebben onze relatie met 67 leveranciers beëindigd die geen code wilden ondertekenen. We nemen het dus heel serieus. Er zitten verschillende elementen in zo'n code. Een ervan heeft betrekking op mensenrechten. We kijken ook regelmatig naar die code en we zullen zeker het niveau van de eisen die we stellen verder verhogen. Elk jaar wordt er nog een keer naar gekeken en elk jaar wordt deze bijgesteld.

De heer **Van Boxmeer**: Onze samenwerking met SHIFT is ook nieuw, dus ik kan u op dit moment niet berichten over heel concrete uitslagen. We zijn ermee bezig. Wel hebben we onze eigen mensen een code of conduct of business aangereikt. Er zijn ongeveer 85.000 employees die hier ook training in ontvangen hebben. Het is belangrijk om deze trainingen te herhalen en regelmatig een due diligence te doen en te toetsen of deze wel wordt nageleefd. SHIFT helpt om te bekijken hoe een due diligence het best kan worden aangepakt. Vaak is het pas duidelijk dat je in de fout bent gegaan, als er een fout gemaakt is. Het gaat om de preventie. Het is moeilijk om dat te implementeren. Wanneer je de fout ingaat, moet je je hand opsteken en zeggen: 'we have to correct it'. Maar hoe kun je een proactief mechanisme in je bedrijf hebben waarbij dit eigenlijk automatisch gaat? Dat zal enige jaren vergen en zeker in de diversiteit van de wereld waarin wij werken. De mentaliteit in Nederland is natuurlijk niet dezelfde als die in Cambodja, Brazilië. U begrijpt de complexiteit. Juist daarom is het partnership met NGO's zo belangrijk om een klankbord te hebben. Je hebt iemand nodig die er met een andere blik naar kijkt, je bij de les houdt en ook expertise heeft omdat er met meer dan één bedrijf wordt gewerkt. Zo hopen wij vooruitgang te boeken.

Ik eindig met de acquisitiestrategie. U begrijpt dat wij geen commentaar geven over onze eigen acquisitie en over what's next. Dat heb ik nooit gedaan en daar ga ik ook vandaag niet mee beginnen. Ieder jaar geef ik u ditzelfde verhaaltje. U refereerde aan de acquisitie van SAB door AB Inbev. Wij verwachten ieder moment dat deze acquisitie door zal gaan. Iedereen kan het in de pers volgen. Uw specifieke vraag: zijn er dingen die vrij komen voor Heineken? U heeft ook al zelf in de krant gelezen dat het aandeel dat SAB Miller had in Millercoors is verkocht aan MolsonCoors. Dat is een beetje moeilijk uit te leggen en ik ga er geen half uur over door, maar die tent is al weg bij MolsonCoors. De partner van SAB in Snow, de grootste brouwer in China, heet CRE en dat is een Chinees staatsbedrijf. Dat heeft ook het aandeel van SAB overgenomen. ABI heeft zelf besloten om niet door een lang proces te gaan om clearance te krijgen bij de Europese commissie en heeft besloten om alle onderdelen van SAB in Europa die een overlap zouden kunnen hebben met hun bestaande onderdelen, te verkopen. Die zijn aan Asahi verkocht. Dat heeft u ook in de krant kunnen lezen. Daarmee is het af. Als u vervolgens naar alle landen kijkt, verandert er eigenlijk in de competitie met Heineken niets. Er is geen enkel land waar er bedrijven van SAB en ABI bij elkaar komen waardoor de concurrentie met Heineken in een deel

van de wereld verandert. Het is een status quo. Wat wel verandert, is dat ABI en SAB vijf keer onze cashflow is. Het is een heel groot bedrijf. Dus wij zullen onze strategie zeker een beetje moeten aanpassen. Ik denk niet dat het de moeite waard zal zijn om met dezelfde wapens te gaan concurreren met een bedrijf dat vijf keer zo groot is. Als we naar de wereld kijken, wat zijn dan de strategische uitdagingen voor een concern als Heineken? Dat zijn er eigenlijk drie. De eerste is natuurlijk ABI SAB. Er is iemand die zoveel malen groter is dan jij bent. Hoe gaat hij deze heel grote cashflow inzetten op een competitieve manier? Daar moeten wij ons op voorbereiden. Ten tweede ziet u, niet alleen in Amerika, maar ook in Europa en zelfs in grote steden in opkomende markten dat craft broers steeds meer aandeel van de biermarkt pakken. In Amerika bijvoorbeeld is dat al 12% van de totale Amerikaanse biermarkt. Dat zijn meestal kleine spelers die iedere keer een beetje van die taart nemen. Dat is de tweede grote uitdaging die wij als grootste brouwer hebben. En wat is daar ons antwoord op? U heeft een paar elementen van antwoorden gezien in mijn introductie. En de derde grote strategische uitdaging is dat distributiekanaal, waar men koopt en men het bier thuis consumeert, ook grote veranderingen kennen. Hoe kunnen wij ons daaraan aanpassen, en er zelfs op vooruitlopen? Daar hoort bij wat onze response is op het toenemende deel van e-commerce. Een klein voorbeeld, de SUB, het homedraftsysteem dat wij aan de man hebben gebracht. Dit hebben wij ook in China gelanceerd en het wordt uitsluitend verkocht door Alibaba, dus online. Het apparaat en het bier. We slaan gewoon de stap van de winkels over. Dat doen wij ook. Dat zijn de drie grote uitdagingen die we hebben en voor elke van deze drie uitdagingen – en die specifiek zijn voor onze industrie – moeten wij een antwoord hebben. Daar zijn acquisities een onderdeel van, maar niet het uitsluitende antwoord op heel concreet uw vraag om acquisities te verantwoorden.

De **voorzitter**: Mevrouw Van Lierop, volgens mijn administratie hebben we alle vragen beantwoord. Klopt dat? Prima. Dan geef ik graag het woord aan de heer die daar een beetje in het donker staat. Welbekend, maar u moet toch nog even uw naam noemen en zeggen wie u vertegenwoordigt.

De heer **Vreeken**: Goedemiddag dames en heren, mijn naam is Robert Vreeken van We Connect You, Sustainable Public Affairs and Investor Relations. Heineken heeft weer prachtige resultaten. Het mooie van dit bedrijf is dat het wordt gerund als een familiebedrijf. Dat betekent long term commitment en op een prettige en goede manier communiceren. Daar houden wij als Nederlanders van. Wij zijn namelijk een gezellig volkje. Ik heb het eerder gehad over Heineken Zero als world wide brand. Er zijn 1,5 miljard moslims en Heineken zit nog maar met zijn alcoholvrije bier in 45 van de 192 landen. We hebben dus nog 150 landen te gaan. Dat is een mooie uitdaging voor de komende jaren. Er valt heel veel te verdienen. Verder doen jullie veel aan zonne-energie. Ik denk in een stuk of tien landen. Dus ook nog 180 landen te gaan. Kinderarts Nico van der Lely is wat ongerust. Op dit moment zijn er duizend kinderen door middel van comazuipen in het ziekenhuis terechtgekomen. Toen hij ermee begon in 2006 waren het er nog maar 300, een stijging skyhigh van 300%. Hij zegt dat hij met zijn programma's niet om kan gaan met Spectre, waarbij James Bond een uur lang een Heinekenfles in de hand heeft. Het is wellicht een idee om bij de volgende James Bondfilm de superbuis van Wubbo Ockels te gebruiken en daarbij Heineken Zero, een alcoholvrije variant. Verder kan Heineken nog veel meer aan het milieu doen. Op de terrassen zijn heel vervelende gasheaters en elektrische heaters. Die verbruiken zes keer zoveel, 600% tot 2500% meer dan alternatieven. Heineken was de eerste grote brand in Nederland die op de Heineken Experience stoelverwarming had. Dat was fantastisch en dat is super duurzaam. En nu vraagt Ton Poppes van Escape aan Heineken: kunnen jullie geen testcase doen met die zit en heatkussens die zo schoon zijn? Heineken kan een heel belangrijke bijdrage leveren. U had het ook over watersverspilling. Er is nu de Upfallshower die 90% minder water en 90% minder gas verbruikt. U kunt een belangrijke bijdrage leveren, net zoals de heer Polman met de Upfallshower. Je bespaart daarmee een derde op het verbruik van water en gas wereldwijd. De steun van Heineken in landen met waterschaarste is geweldig. Ik wil graag dat de groei organisch is, dus geen megafusies waarbij heel veel mensen eruit moeten, maar gewoon familie, organische groei. Dat gaat goed bij Heineken. Ik maak me druk over het terrorisme. Wat was de impact in Parijs?

De **voorzitter**: Nu gaan we wel heel ver buiten de agenda. Uw bijdrage aan de innovatieagenda is buitengewoon interessant, maar ik stel voor dat u probeert af te ronden met de vragen die u wilt stellen.

De heer **Vreeken**: Ik zal proberen af te ronden. Hoe gaat het met cybercrime? Dat wordt steeds heftiger. Tenslotte zou het mooi zijn als Heineken meer deed aan kunstsporing, bijvoorbeeld de Van Gogh Realismebeurs, de Kunst Rai en Art Breda. De kunstwereld kan veel steun van het bedrijfsleven gebruiken. Dat was het. Dank u wel.

De **voorzitter**: De heer Van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer**: Over al uw vragen kunnen we nu een debat van anderhalf uur ingaan. In mijn inleiding over non-alcohol heb ik gezegd dat dit een van onze pijlers is. Daar kan ik een uur over praten. Ik hoop dat ik u positief in de toekomst kan verrassen. We doen aan zonne-energie. Zelfs in Nederland zijn al onze distributiecentra geëquipeerd met zonnepanelen. Ik geloofde het ook niet, omdat we niet zoveel zon hebben, maar het blijkt dan toch te werken. We zijn nu ook drie grote windmolens in bedrijf aan het nemen in Zoeterwoude. Dat gaat stap voor stap, maar het is een droom om te denken dat we in een wereld gaan leven waar miljarden mensen zijn die steeds meer energie vragen en dat we dat zonder CO<sub>2</sub>-uitstoot gaan doen. Dat gaat niet gebeuren. We moeten ook geen dromers worden. Maar we zetten nieuwe technologieën en duurzame energieën in waar wij dat kunnen doen. Dat doe je meestal in een cyclus waarin je toch met vernieuwing van je investeringen bezig bent. Dan kijken we of er iets bestaat dat duurzaam en ook economisch verantwoord is. We leven in een competitieve wereld. We krijgen geen subsidie. We betalen belasting, dus we worden daar niet in geholpen. Maar als je het bekijkt over een heel lange termijn, dan zullen we daar heel veel progressie in kunnen maken in de komende jaren. Daar ben ik heel optimistisch over. Wij zijn natuurlijk ook geen heel groot energieverblindend bedrijf. We zijn geen cementindustrie. Voor ons is het wat toegankelijker dan voor meer energievretende bedrijven. U had het over het fenomeen van under age drinking. Dat is niet in één zin zomaar af te maken. Dat is een heel complex onderwerp. De oplossing daarvoor komt niet door de prijs van alcohol te verhogen, de reclames te verbieden, de cafés te sluiten, kortom door naar een alcoholvrije maatschappij te gaan. Het is een proces van opvoeding. Het is ook een proces van wat alcohol abuse is, hoe wordt dat gepercipieerd. Ik heb het verhaal misschien al eerder in deze aandeelhoudersvergadering verteld. Ik heb vijftien, zestien jaar geleden in Italië gewerkt en daar is de cultuur ernaar dat als je te veel drinkt, je gewoon een modderfiguur slaat. 'Fai brutta figura' zeggen ze in het Italiaans. Dat betekent: je slaat een modderfiguur. Je ziet ook dat de tolerantie voor alcoholmisbruik laag is. Dat is cultureel. Dat hebben de brouwers niet bepaald. Dat hebben de wijnboeren niet bepaald. Het is in de Italiaanse cultuur ingebakken. We dragen ons eigen kleine steentje bij, maar wat de jongeren zelf moeten bedenken is dat het is 'actually not cool to be drunk', maar dat kan de brouwerij alleen niet voorschrijven. Dat is wel waar je naartoe wilt. Wetende dat alcohol abuse helemaal uit onze maatschappij verdrijven waarschijnlijk niet zal lukken, maar je moet het blijven bevechten. Het is een belangrijk onderwerp, maar het is ook lastig en je kunt het niet in een paar slagzinnen bestrijken. Gasheaters op terrassen is een goed idee. We gaan er een keer naar kijken. Of dat we iets met zonnepanelen op terrassen kunnen bedenken. Daar hebben we eigenlijk nooit naar gekeken, een goede suggestie. U had het ook over ons betrekken bij de wereld van de kunst. Wij zijn natuurlijk als brouwerij van nature niet zo betrokken met klassieke of beeldende kunst. Wij zijn wel zeer betrokken bij muziek en hedendaagse muziek. Niet alleen met het Heinekenmerk, maar veelal doordat onze lokale merken muziek en concerten, artiesten ondersteunen. Vijfentwintig jaar geleden werkte ik in Centraal-Afrika en daar was de brouwerij echt een prominente sponsor van muziek. Heel veel Congolese artiesten hebben zich kunnen ontwikkelen dankzij de sponsoring van de brouwerij. Dat was echt een win-winsituatie. Dat was echt een heel grote traditie in de kunstwereld. Over cyberterrorisme wil ik graag het woord geven aan Laurence die onze IT aanstuurt.

Mevrouw **Debroux**: Informatiebeveiliging is een belangrijke strategische pilaar voor ons. Cybercrime baart ons zorgen. Zoals u dagelijks in de krant leest, worden aanvallen op ondernemingen ondernomen. We zijn geen bank en we hebben geen miljoenen persoonlijke gegevens, maar we verwerken steeds meer gegevens, we wisselen gegevens uit en de regelgeving wordt steeds strakker. Dat is begrijpelijk. We moeten daarom goed toegerust zijn en als we te maken hebben met pogingen tot cybercrime – we hebben er honderden per maand – is technische uitrusting belangrijk. Veel grote ondernemingen vragen professionele partijen om in te breken in onze systemen om te kijken hoe kwetsbaar ze zijn. Het gaat er vaak niet om of ze kwetsbaar zijn, maar hoe lang ze een aanval kunnen tegenhouden en of we dan de tijd hebben om te reageren. Het gaat om hoe goed je er in slaagt om je eigen huis te beschermen. Hoe lang kun je iets tegenhouden en heeft de politie de tijd om op locatie te verschijnen. We hebben ook access controle systemen ingezet. Als je te maken hebt met 80.000 mensen – er zijn mensen die binnenkomen, mensen die weggaan – moeten we ervoor zorgen dat we weten wie toegang heeft tot wat en dat dit telkens geactualiseerd wordt. Dat is voor iedere grote onderneming belangrijk. 75% tot 80% van alle cyberaanvallen die slagen, is te wijten aan menselijk gedrag. Dus we doen enorm veel aan trainingen en het bewust maken van mensen. In 2015 hebben we een nieuw programma gelanceerd en dit gaan we herhalen in 2016. Ruim 50% van de werknemers in onze onderneming heeft deze training gevolgd. We zijn allemaal heel naïef en lopen het risico om iets aan te klikken of een bestand te openen, ook al is ons gezegd dat dat gevaarlijk zou kunnen zijn. Het bijsturen van menselijk gedrag en het bewustzijn is belangrijk, want de hackers vinden telkens iets uit dat geavanceerder is. De techniek staat ons bij, maar dat is uiteraard niet de enige bescherming die we nodig hebben.

De heer **Van Boxmeer**: Bij de kunstsponsoring zei ik dat het niet natuurlijk was dat een brouwer in klassieke kunsten zeer actief is. Er is nochtans één uitzondering en dat is Amsterdam. Het is heel vanzelfsprekend omdat wij een Amsterdams bedrijf zijn. Wij zijn de hoofdsponsor van de Hermitage, hier in Amsterdam. We zijn ook sponsor van het Van Goghmuseum, het Rijksmuseum en van het Concertgebouw. We doen dus wel degelijk mee in Amsterdam en we zijn inmiddels wel een van de vooraanstaande sponsoren hier in Amsterdam.

De **voorzitter**: Prima. Mevrouw.

Mevrouw **Heijne**: Mijn naam is Rachel Heijne van de VBDO, de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling. Wij zijn ontzettend blij dat duurzaamheid een belangrijk onderdeel uitmaakt van de bedrijfsstrategie. Dat bleek al uit de presentaties. Het betoog van de heer Van Boxmeer van zojuist was een antwoord uit mijn hart. Wij zijn heel erg blij dat we hebben gezien dat u de targets heeft opgeschroefd in aanloop naar 2020. Ik ben ook heel erg blij dat we hebben gezien dat Heineken het heel erg goed doet in de verschillende duurzaamheidsbenchmarks. Dat laat ook zien dat duurzaamheid een belangrijk onderdeel is van de bedrijfsvoering. Ik was ook heel blij om te lezen – we hebben daar een paar jaar naar gevraagd – dat u stappen maakt richting geïntegreerde verslaglegging, mijn complimenten. Ik heb vragen over drie onderwerpen: watergebruik, leefbaar loon en belastingen.

Ik begin bij watergebruik. Ook dat is al eerder aan de orde gekomen. Er zijn ook al vragen over gesteld. U zet heel grote stappen om het waterverbruik in het productieproces terug te brengen en het WNF heeft ook gevraagd – dat gaf u zelf ook al aan – om te kijken naar het waterverbruik verder in de keten, bij het verbouwen van de grondstoffen. U heeft ook aangegeven in het duurzaamheidsverslag dat u daar serieus naar kijkt en dat u daar stappen in wilt zetten. Mijn vraag is: ziet u ook dat het waterverbruik verderop in de keten – dus wat nodig is om de grondstoffen te verbouwen – ook onderdeel uitmaakt van de footprint van Heineken? Bent u voornemens of wilt u verkennen om targets te zetten op het waterverbruik dat nodig is in de verbouw van de grondstoffen? Overweegt u ook nog om een risicoanalyse te maken rondom waterverbruik met betrekking tot hop en appels? Het was tot nu volgens mij alleen nog maar tot gerst beperkt.

Dan wil ik graag overstappen naar leefbaar loon. De VBDO stimuleert het hanteren van een leefbaar loon. Wij verstaan daaronder dat u een loon betaalt dat genoeg is voor de werknemer en voor de mensen die afhankelijk zijn van de werknemer om te voorzien in alle basisbehoeften. U geeft duidelijk aan dat u een eerlijk loon wilt betalen. Dat kan in de buurt komen van leefbaar loon, maar dat weet ik niet, dus mijn vraag is eigenlijk: hoe definieert u een eerlijke beloning? Komt dat inderdaad in de buurt van een leefbaar loon, zoals wij dat hanteren? Bent u voornemens om dat leefbaar loon ook op te nemen in de supplier's code? En dan willen we natuurlijk altijd heel graag dat u daarover rapporteert. Bent u voornemens om dat te gaan doen?

Tot slot kom ik bij belastingen. U geeft in uw duurzaamheidsverslag al meerdere jaren aan dat u het betalen van belasting ziet als een manier om de ontwikkeling van economieën te stimuleren en te ondersteunen. Daar zijn we heel erg blij mee. We zijn ook heel erg blij dat u daar een heel erg duidelijk standpunt in inneemt en dat u dat ook openbaar maakt. U houdt zich ook aan alle wet- en regelgeving rondom belasting betalen en u rapporteert nu ook de hoeveelheid belasting die wordt betaald in de verschillende regio's. In de uitzending van Zembla van 23 maart jl. werd duidelijk dat Heineken 1,2 miljoen euro ontvangt aan subsidie voor het ontwikkelen van bierbrouwerijen in Ethiopië. Die subsidie is bedoeld om de economie te stimuleren en die moet ten goede komen aan de mensen in dat land. Tegelijkertijd bleek ook dat de belasting die Heineken daar betaalt, de afgelopen jaren juist is afgenomen, terwijl de omzet van Heineken is gestegen. Dat kan te maken hebben met het feit dat Heineken heel veel heeft geïnvesteerd. Als u veel investeringen doet, neemt uw winst af en betaalt u minder winstbelasting. Tegelijkertijd bleek dat er ook veel mensen zijn ontslagen, juist door die investeringen. Daardoor neemt ook de hoeveelheid betaalde loonbelasting af. Onze vraag is: bent u bereid om de landenrapporten openbaar te maken – het blijkt dat ze er wel zijn – om zo aan te kunnen tonen dat de subsidie die is bedoeld om de lokale economie en die ten goede moet komen aan de lokale mensen, ook terecht komt op de plek waarop deze terecht moet komen? En dat er inderdaad door het betalen van belastingen de lokale economie wordt ondersteund. Dat waren mijn vragen tot nu toe. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Zou ik het woord kunnen geven aan de heer Van Boxmeer?

De heer **Van Boxmeer**: Ik zal onderaan beginnen om de schwing erin te houden, met Zembla. U zei 1,2 miljoen euro subsidie om bierbrouwerijen aan de gang te krijgen. Dat is het niet. Het is om lokale grondstoffen, bevoorrading... Het gaat om landbouwprojecten, niet om bier maken. Dat wil ik even gezegd hebben. Het is een samenwerking die ten goede komt aan de boeren. Het komt ook de brouwerij ten goede, want wij willen graag in Ethiopië kopen, omdat wij geloven dat hoe meer economische activiteiten je hebt ter plekke, hoe beter het zal gaan met de economie en ook met onze business. Maakt u zich daar geen zorgen over. Het kost meer om een ton gerst te produceren in Ethiopië met al dat gedoe dan het te importeren uit de Europese Unie. We zijn bij lange na niet waar we willen zijn. Dat zijn projecten die jaren – dat duurt zeker tien jaar – duren voordat je dat consistent op de kaart krijgt. We weten dat uit Nigeria, waar we Sorghum verbouwen om bier te maken. Dat kost moeite en tijd, maar tenslotte kom je er om een markt te organiseren. Die boeren zijn niet alleen afhankelijk om aan de brouwerij te verkopen. Dat moet je ook niet hebben, want je weet nooit wat er kan gebeuren. Het moet allemaal sustainable zijn. Daarvoor heb je expertise nodig die wij niet altijd in huis hebben. Wij werken dus ook met de Nederlandse overheid, ook met Wageningen en ook met andere NGO's. Die keten samen maakt dat we vooruitgang boeken. Dus ik vind het een beetje een storm in een glaasje bier, maar dat is persoonlijk.

De belasting en de ontslagen. Het klopt dat wij mensen hebben ontslagen. We hebben twee brouwerijen gekocht van de regering in een veilingproces. Je deed een envelop open en daar hadden onze concurrenten en wij een prijs geboden. Wij hebben twee brouwerijen op de vier waarop wij geboden hebben, gewonnen. Een in Harar en de andere in Bedele. U moet bedenken dat het

brouwerijen zijn die veertig jaar oud zijn, waar niets meer in geïnvesteerd is geweest in de afgelopen jaren, waar de kwaliteit bedenkelijk is en de safety op nul staat. Je koopt een licentie, een merk, een locatie, een business om mee te starten, maar die moet je helemaal opnieuw configureren. Daar horen grote investeringen bij, een modernisering. Dan maak je een fast forward veertig jaar. Wij gaan natuurlijk geen bottle line kopen – die worden ook niet meer geleverd – waar twintig man aan de baan staan, nu staan er vijf. Dat is gewoon een sprong in de 21<sup>e</sup> eeuw die we gemaakt hebben. De directe arbeidsplaatsen die we konden aanbieden, zijn natuurlijk drastisch – ik heb hier de exacte aantallen niet paraat – naar beneden gegaan. Aan de andere kant verkopen wij meer bier. Het is een markt die groeit. U moet zich realiseren dat onze industrie werkgelegenheid creëert, niet zozeer in die brouwerij, maar voornamelijk in alle mensen die aanleveren aan de brouwerij en die van de brouwerij afnemen en verder doorverkopen. Dat geeft heel veel, wat wij noemen, indirect employment. Vaak is die verhouding één op vijf, één op tien. Aan de ene kant gaat de directe werkgelegenheid omlaag, maar de indirecte werkgelegenheid stijgt. Wij hebben in Addis Ababa een nieuwe brouwerij gebouwd. Dat heeft ook voor werkgelegenheid gezorgd. U moet dat in een totale keten zien. In een land dat zich zo snel ontwikkelt als Ethiopië, gaan niet alleen wij, maar iedereen erop vooruit. Dat mag u van mij aannemen. In Ethiopië – en dat geldt niet voor alle landen – ben je verplicht je investeringen versneld af te schrijven. Wij juichen dat wel toe hoor, maar dan betaal je minder winstbelasting. Wat er wordt weggelaten in het bandje van Zembla is dat wij natuurlijk veel meer accijnsrechten betalen. Wij verkopen drie keer zoveel bier als toen we die eerste bedrijven hebben gekocht. Daar betalen we wel accijns over. Onze totale belastingbijdrage aan Ethiopië is natuurlijk wel sterk toegenomen. Die cijfers kunt u van me krijgen hoor. Daar is niets geheims aan. Zo zit het eigenlijk in elkaar.

Mevrouw **Heijne**: Oké. Ik ben natuurlijk heel erg blij om dat te horen. Dat zou er in mijn ogen nog extra voor pleiten om inderdaad die landenrapportage openbaar te maken.

De heer **Van Boxmeer**: Mevrouw, ik wil over alles rapporteren, maar we gaan ook geen duizenden mensen aannemen om ieder ding dat wij doen in detail te rapporteren. Stel uw vragen. We zullen er antwoord op geven. Ik zeg niet dat we alles goed doen, maar in godsnaam, laten we die dingen een beetje in redelijkheid beschouwen. We kunnen niet over alle individuele gevallen een rapport uitbrengen. Als er grote veranderingen komen, wanneer we iets investeren. Ik kan alles wel uitleggen, maar ik kan niet alles...

Mevrouw **Heijne**: Daar heb ik alle begrip voor, maar ik had de indruk dat de landenrapportages er al waren. Ik vroeg u niet om extra rapportages, maar alleen om het openbaar maken van wat er toch al is.

De **voorzitter**: Maar er zit ook heel concurrentiegevoelige informatie bij, zodat je niet al je belastingbetalingen per land rapporteert. Daar zullen we op moeten letten. Maar nu ga ik de vragen beantwoorden die de Raad van Bestuur verder gaat beantwoorden.

De heer **Van Boxmeer**: Ik wil graag dat mevrouw Debroux even doorgaat met ons beleid en hoe wij staan in zijn algemeenheid ten aanzien van belastingsopgaven, gedrag en publicatie.

Mevrouw **Debroux**: We hebben zeker vooruitgang geboekt op het gebied van transparantie door het belastingtarief per regio te publiceren. Dat toont aan dat wij eerlijk op basis van onze activiteiten belasting betalen. Ik denk dat we sterk voorstander zijn om landenrapportages aan de belastingautoriteiten te verstrekken. Het gaat om omzet, winst voor belasting en winst na belasting per land. Deze informatie is heel erg gevoelig en bijzonder interessant voor onze concurrenten. We zijn wel bekend met het voorstel op het niveau van de Europese Commissie om openbare verslaggeving verplicht te stellen, maar we zijn ervan overtuigd dat het behalve transparantie nadeel zal opleveren in de vorm van concurrerend voordeel. Het is belangrijk dat u weet dat wij per regio ons steentje bijdragen. We zullen uiteraard voldoen aan alle regelgeving, maar we zouden het toch erg treurig vinden en we denken dat het ons niet ten goede zou komen als we alle rapportages openbaar moeten



maken. Ik ben niet echt een specialist op het gebied van leefbaar loon, maar ik denk dat we het over hetzelfde hebben. De standaard definitie is niet altijd internationaal, maar deze wordt wel altijd op dezelfde manier opgevat. We willen graag eerlijke lonen betalen en we willen dit ook opnemen in toekomstige leveranciercodes. Iedere keer als we iets opnemen in onze leverancierscode kunnen we dit testen door te vragen of de leverancier dit wil beoordelen. We kunnen het controleren. Ik zou niet weten hoe het samenstellen van de rapportages met onze leveranciers zou moeten gaan, omdat we zoveel toeleveranciers hebben. Wij hebben leveranciers in het eerste jaar, maar dit beïnvloedt ook het tweede, derde en vierde jaar van onze leveranciers, dus het lijkt me moeilijk om hier formeel over te rapporteren. Het aandringen op een discussiepunt met de toeleveranciers kunnen we zeker proberen.

De heer **Van Boxmeer**: U doelt op het juiste punt. 90% van ons totale waterverbruik in de keten komt van de landbouw. Dat is uiteraard zo. Wij kunnen natuurlijk heel veel met die 10% die we zelf beheren, maar met die 90% kunnen we natuurlijk niet direct iets doen. Onze principes om naar een duurzame landbouw te gaan, leiden er ook toe naar hoe je met water omgaat. Gerst is een gewas dat – ik heb de cijfers niet paraat – groeit in gebieden waar bijna 100% van die gewassen wordt gevoed met gewoon regenwater. Er zijn een paar uitzonderingen. Dat heb ik een keer eerder uitgelegd. Of het in Egypte zo duurzaam is, is iets waarvoor ik af en toe mijn achterhoofd krab. Dat hebben we ooit eens een keer opgezet met de Egyptische regering. Of dat allemaal wel duurzaam is? Dat zal een keer moeten veranderen. Ik heb hier ook al een keer verteld dat een ander voorbeeld dat ik me levendig kan herinneren omdat ik het heb bezocht, is hoe wij maisvelden hebben aangelegd in Rwanda, totaal in de verkeerde gebieden, geen goed evenwicht, met water en ook het natuurevenwicht eromheen... Dat hebben we ook gecorrigeerd. Af en toe doe je foute experimenten en die corrigeer je, maar we zijn redelijk comfortabel omdat wij met gewassen werken die toch heel erg van regenwater afhankelijk zijn. Wij vinden dat je moet voorkomen om te werken met agricultural supplies die echt op de foute manier zijn verkregen, maar dat heb je heel weinig in onze tak van sport.

De **voorzitter**: We zijn nu anderhalf uur bezig. Ik zou nu toch als laatste – dan zijn we bij punt 1A – het woord willen geven aan die mijnheer die daar heel geduldig staat te wachten in de spotlights.

De heer **Spanjer**: Mijn naam is Spanjer voor de notulen, anders krijg ik die vraag weer. Ten eerste wil ik het Heinekenconcern feliciteren met de eerste kwartaalcijfers die toch beter zijn – 65 miljoen euro meer verdiend – dus waarom Het Financieele Dagblad hier zo negatief over doet, begrijp ik niet. Er staat 'redacteuren', dus ze durven hun naam er niet bij te zetten. Ten tweede was vanmorgen in het nieuws dat u 800 miljoen euro heeft opgehaald tegen 1% rente. Dat is leuk, maar uw cashflow ziet er ook vrij aardig uit. Wat wilt u met die 800 miljoen euro doen? Dat stond er niet bij en dat kan ik nergens vinden. Vandaar dat ik hier die vraag maar stel. Is het dat u een soort venture wilt opbouwen omdat u wilt participeren in kleine speciaal brouwerijtjes en dergelijke, omdat speciaalbieren toch wel in opkomst zijn zoals je hier in Amsterdam ziet, waar al vier kleine speciaal brouwerijtjes aan het rommelen zijn. Wilt u daarvan wat leren, wilt u daarin participeren, waarom heeft u die 800 miljoen euro nodig? Mijn volgende opmerking is – daarna kom ik aan mijn vragen – dat we een schapstelling zagen van alle bieren. Dat was een goede presentatie. Met betrekking tot het milieu vind ik het perfect dat u een koolstofneutrale brouwerij in Oostenrijk kunt maken. Daar leert u waarschijnlijk het een en ander van waarmee u in alle andere brouwerijen iets zou kunnen doen. Kunt u mij daar een antwoord op geven? Wat ik een beetje jammer vind en ik wil ook weten hoe u dat aanpakt, is dat binnenkort in Brazilië de Olympische Zomerspelen plaatsvinden. Daar hebben we uiteraard het Holland Heinekenhuis. Hoe gaat u uw personeel – ik neem aan dat u dat zoals altijd meeneemt – beschermen tegen het zikavirus? Hoeveel van het personeel dat voor Heineken aan het werk is, heeft problemen met het zikavirus, c.q. wat gaat u daaraan doen? Dat waren mijn vragen op dit moment.

De **voorzitter**: Dank u wel, meneer Spanjer.

Mevrouw **Debroux**: Misschien moet ik beginnen met die 800 miljoen euro. Als ik dat in het geheim had kunnen doen, dan had ik dat wel gedaan. Er zijn veel mensen in de onderneming die heel goed weten wat ze met die 800 miljoen euro moeten doen. Het zal geen probleem zijn. Het is niet de enige doelstelling. Dat kan ik u wel vertellen. We hebben ongeveer 11 miljard euro netto schuld. Daarvan vervalt jaarlijks een deel. We hebben geen enkel jaar met een onoverkomelijk bedrag dat vervalt, maar we hernieuwen telkens onze netto schulden. We konden in 2015 tegen lagere tarieven geld lenen en hiermee wat duurdere schulden afbetalen. Op die manier hadden we wat meer slagkracht. We weten dat schuld telkens vervalt en dat we dit herfinancieren als we vandaag de dag mogelijkheden zien.

De heer **Van Boxmeer**: Het andere is natuurlijk die koolstofneutrale brouwerijen. We hebben Gösser en Wieselburger in Oostenrijk. Het grote probleem is natuurlijk het energieverbruik. Tot nu toe is het nog niet gelukt om alles op zonnepanelen en windmolens te laten draaien, maar in die Oostenrijkse brouwerij hebben we houtzagerijen en die zorgen ervoor dat je zo'n CO<sub>2</sub>-neutrale opzet kunt krijgen. Daar leer je van. Er is niet één weg naar een koolstofneutrale brouwerij. Er zijn gevallen waar het heel moeilijk is. Het is niet zo dat je dat overal klakkeloos kunt doen. Van de een leer je en af en toe gaat het ook faliekant fout. In het Verenigd Koninkrijk hebben we dat ooit eens opgezet en dat is niet goed gegaan. Ik verwacht in de toekomst dat we er vooruitgang in zullen boeken, maar het is een leerproces dat je niet zomaar kunt uitrollen naar alle 143 brouwerijen in de wereld vandaag of morgen. Dat is een beetje dromen, denk ik. Het Heineken Hollandhuis? Wij hebben altijd heel strakke medische begeleiding rond het Hollandhuis. Niet alleen voor de atleten, maar ook voor onze eigen mensen. Zij zullen zeker kijken naar dat risico. Ik vertrouw onze medische begeleiding hierin.

De heer **Spanjer**: Dank u wel voor alle antwoorden.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Spanjer. U bedankt voor uw inspirerende vragen. Dames en heren, ik stel vast dat het verslag voor kennisgeving is aangenomen en sluit dit agendapunt.

## **1 B UITVOERING VAN HET BELONINGSBELEID VOOR DE RAAD VAN BESTUUR**

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over tot punt 1 B van de agenda: de uitvoering van het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur. Dit agendapunt is ter kennisgeving. Het wordt niet ter stemming gebracht. Desalniettemin gaan we het er wel over hebben. De toelichting op het beloningsbeleid vindt u op pagina's 56 tot en met 59 van het jaarverslag. Alvorens u de mogelijkheid te geven om vragen te stellen, wil ik graag de heer Das, de voorzitter van de remuneratiecommissie, vragen om kort toe te lichten waar de uitvoering van het beloningsbeleid 2015 toe heeft geleid.

De heer **Das**: Ik geef graag een korte toelichting bij het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur over 2015. Zoals u weet, is het beloningsbeleid van Heineken voor de Raad van Bestuur gebaseerd op vier beloningsprincipes. In de eerste plaats de ondersteuning van de ondernemingsstrategie. In de tweede plaats, beloon naar prestatie. In de derde plaats, beloon concurrerend. En in de vierde plaats, beloon fair. Dat eerste beloningsprincipe ondersteunde ondernemersstrategie krijgt vorm doordat een aanzienlijk deel van de beloning – en dat kan wel oplopen tot meer dan 80% van het totale pakket – afhankelijk is gemaakt van het behalen van vooraf gestelde doelen die de ondernemingsstrategie goed weergeven. De financiële doelstellingen voor de korte termijn en voor de lange termijn variabele beloning geven een gebalanceerde focus op de topline groei, op de bottomline groei en op de cash generatie. Daarnaast zijn er voor de korte termijn variabele beloning nog doelstellingen die zijn gericht op leiderschapskwaliteiten met het oog op doelstellingen die eerder in het betrokken jaar zijn gesteld. En ook deze doelstellingen worden vooraf gesteld.

Het tweede beloningsprincipe, beloon naar prestatie, geeft een nadere invulling van die genoemde doelstellingen die de ondernemingsstrategie weergeven. Daartoe wordt voor iedere doelstelling een target prestatieniveau vastgesteld. Voor de financiële doelstellingen wordt er ook nog een lager drempelniveau en een hoger maximaal niveau vastgesteld. Bij deze prestatieniveaus behoren beloningsniveaus die kunnen variëren van 50% van het target beloningsniveau tot 200% daarvan. Als er onder het drempelniveau wordt gepresteerd, is de beloning nihil. Deze methodiek voor het bepalen van de variabele beloning is bij Heineken al sinds 2005 onderdeel van het beloningsbeleid en leidt ertoe dat de variabele beloning in een niet goed jaar, laag of zelfs nihil is. Het leidt er ook toe dat de beloning in een goed jaar hoog is. Dat is de bedoeling van het beloningsbeleid. Zo is het systeem in elkaar gezet en zo zou het moeten werken. Overeenkomstig deze bedoeling heeft het zeer goede jaar 2015 geleid tot een hoge variabele beloning. Voor de financiële doelstellingen van de korte termijn en van de lange termijn variabele beloning geldt dat in drie gevallen is gepresteerd tussen target en maximaal niveau en in vier gevallen zelfs boven het maximaal niveau. Voor de doelstellingen gericht op de leiderschapskwaliteiten van de korte termijn variabele beloning heeft de Raad van Commissarissen geoordeeld dat de Raad van Bestuur op maximaal niveau heeft gepresteerd. Het jaar 2015 was een jaar van grote interne veranderingen en van grote externe uitdagingen. De Raad van Commissarissen is van oordeel dat de Raad van Bestuur op het hoogste niveau heeft gepresteerd voor die leiderschapskwaliteitsdoelstellingen met het oog op die interne veranderingen en externe uitdagingen. Bij de interne veranderingen ging het om het volgende. Om Heineken slagvaardiger en slanker te maken, heeft een ingrijpende reorganisatie op het hoofdkantoor plaatsgevonden. Voor hetzelfde doel heeft er ook een herbalancering van de governance plaatsgevonden, waarbij een deel van de regionale organisatie is overgeheveld naar de operating companies in de diverse landen. De personele samenstelling van het executive team is ingrijpend veranderd. De vorige CFO heeft een prachtige carrière afgerond met het zo efficiënt inwerken van de nieuwe CFO dat zij een vliegende start heeft kunnen maken. Al deze ingrijpende interne veranderingen zijn binnen een jaar gerealiseerd, zonder dat de prestaties van de onderneming eronder hebben geleden. Integendeel, 2015 was een topjaar. De Raad van Bestuur heeft in opeenvolgende samenstellingen dit alles bewerkstelligd op een manier die naar het oordeel van de Raad van Commissarissen niet beter had gekund. Dat waren de interne veranderingen. Bij de externe uitdagingen ging het om het volgende. De marktomstandigheden waren moeilijk door geopolitieke en sociaaleconomische omstandigheden en door uitdagingen op het gebied van de duurzaamheid. Toch is de onderneming in 2015 zeer succesvol geweest. Het Heineken merk en andere premium merken zijn verder gegroeid. De cider categorie is verder gegroeid. De innovatieagenda is verder uitgegroeid. De Brewing a Better World duurzaamheidsagenda is verder uitgegroeid. En de consolidatieslag in de bierindustrie is geadresseerd door tal van nieuwe acquisities, joint ventures, licenties en andere projecten die eerder vandaag al genoemd zijn. Dat de Raad van Bestuur dit alles heeft bewerkstelligd onder de genoemde moeilijke omstandigheden is naar het oordeel van de Raad van Commissarissen een topprestatie. Al deze prestaties voor de financiële en de leiderschapsdoelstellingen hebben geleid tot een korte termijn variabele beloning voor 2015 van 182% van het target beloningsniveau en tot een lange termijn variabele beloning voor de periode 2013–2015 van 171% van het target beloningsniveau. Dus inderdaad een hoge variabele beloning in een uitzonderlijk goed jaar. Om dit resultaat in het perspectief van alignment met aandeelhouders te plaatsen het volgende. In 2015 steeg het aandeel Heineken met 34% in waarde. In de periode 2013–2015 was deze stijging 56%. Het dividend in 2015 zal – als het dividendvoorstel wordt aangenomen – met 18% stijgen. Voor de periode 2013–2015 is de stijging van het dividend 46%. In de betrokken periode is niet alleen de variabele beloning voor de Raad van Bestuur hoog geweest, maar is ook de reward voor aandeelhouders hoog geweest. Dan het derde beloningsprincipe, beloon concurrerend. Dat brengt mee dat het beloningsniveau van het basissalaris en de korte termijn en lange termijn variabele beloning voor de Raad van Bestuur – en dat is al het geval sinds 2011 – wordt afgeleid van het mediane beloningsniveau van het wereldwijde peer group van vijftien met Heineken vergelijkbare ondernemingen. Vergelijking met zo'n wereldwijde peer group is gerechtvaardigd omdat Heineken zelf

ook een wereldwijde onderneming is. Van de 75000 mensen die voor Heineken werken, werkt ongeveer 5% in Nederland en de rest werkt over de hele wereld verspreid. De relevante arbeidsmarkt voor het hogere management van Heineken is niet de Nederlandse, maar de wereldwijde arbeidsmarkt. Binnen het geldende beloningsbeleid dat door de AVA is vastgesteld, kan de Raad van Commissarissen elementen van de beloning van tijd tot tijd aanpassen aan de meridiaan van die wereldwijde peer group. Voor 2016 heeft de Raad van Commissarissen dat gedaan met de basissalarissen van de CEO en de CFO. Het basissalaris van de CEO stijgt voor het eerst in drie jaar met 4,3%. Dat is dus gemiddeld per jaar 1,4%. Het basissalaris van de CFO stijgt door aanpassing aan het mediaanniveau van die wereldwijde peer group met 18%. Deze relatief grote stijging is het gevolg van het feit dat het aanvangssalaris van de CFO, het salaris over 2015, beduidend lager dan het mediane niveau van de wereldwijde peer group is vastgesteld, omdat rekening werd gehouden met een inwerktijd. Gezien het functioneren van de CFO die liet zien dat de inwerkperiode in 2015 veel korter was dan verondersteld en dat daarvan in 2016 helemaal geen sprake meer is – gezien dat functioneren – is de Raad van Commissarissen van oordeel dat het basissalaris nu overeenkomstig het beleid op het mediane niveau moet worden gebracht. Dat leidt tot die stijging van 18%. Het vierde beloningsprincipe is beloon fair. Dat brengt met zich mee dat alle medewerkers van Heineken van het niveau van de Raad van Bestuur tot alle lagen eronder steeds worden beloond overeenkomstig die laag relevante arbeidsmarkt. Voor de Raad van Bestuur betekent dat, zoals gezegd, dat deze wordt beloond volgens het mediane niveau van de wereldwijde peer group. Dat was mijn toelichting op het systeem, hoe het in het algemeen werkt en hoe het in dit jaar heeft uitgewerkt. Ik dank u voor uw aandacht.

De **voorzitter**: Ik kan me nauwelijks voorstellen dat er na deze uitgebreide toelichting nog vragen zijn, maar wellicht zijn die er toch. Zo niet, dan gaan we naar punt 1C van de agenda. Er is toch nog een vraag.

De heer **Vreeken**: Ik vind het buitengewoon verheugend dat de heer Van Boxmeer een redelijk en billijk salaris krijgt. Dat vind ik uitstekend. Wat mij op dit moment verontrust, is dat de lagere middenklasse in de samenleving, dus de jongeren, de big spenders zijn. Zij jagen de economie aan. Zij verdienen tegenwoordig te weinig en zij krijgen ook heel moeilijk een baan. Het lijkt me goed dat de AEX-fondsen, de grote bedrijven samen, daar wat aan gaan doen, want het is belangrijk voor de Nederlandse economie, ook internationaal, dat starters op de arbeidsmarkt, ook academici, snel een vaste baan krijgen en ook snel een heel goed salaris. Dus op kosten letten is hartstikke goed, maar met heel grote winsten die de meeste AEX-ondernemingen op dit moment hebben, heel goed inzetten op werkgelegenheid lijkt mij heel erg mooi, dus hulde voor deze fenomenale prestatie en ook graag aandacht voor andere onderdelen van de arbeidsmarkt. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Die zal er zeker zijn. Zijn er verder nog opmerkingen of vragen? Dan stel ik vast dat de uitvoering van het beloningsbeleid over het boekjaar 2015 voor kennisgeving is aangenomen.

## 1C VASTSTELLING VAN DE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR 2015

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 1C aan de orde, vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2015. Dit zijn de pagina's 60 tot en met 141 uit het jaarverslag.

De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. U vindt de accountantsverklaring op pagina's 142 tot en met 144. Alvorens de jaarrekening te bespreken, geef ik heel graag het woord aan de heer Dalhuisen van Deloitte om toe te lichten wat de controlewerkzaamheden van Deloitte precies hebben behelsd.

De heer **Dalhuisen**: Een paar korte opmerkingen bij de controleverklaring die u inderdaad aantreft op pagina 142 van de jaarrekening. Ik behandel ze even aan de hand van het plaatje dat u voor u ziet. Onderdeel van de goedkeurende verklaring is dat is vastgesteld dat het verslag van de Raad van Bestuur is opgesteld op basis van de daaraan te stellen wettelijke eisen en dat het verslag tegelijkertijd niet in tegenspraak is met de informatie die blijkt uit de jaarrekening. Als we rechtsom gaan, een aantal meer technische zaken. U ziet dat we de materialiteitsgrens, die we hebben gehanteerd bij de uitvoering van de controle, hebben gesteld op 100 miljoen euro. Materialiteit is een wat gecompliceerd begrip, maar in essentie betekent het: als er een fout in de jaarrekening zou zitten die meer dan 100 miljoen euro invloed op het resultaat zou hebben, dan kom je op de afweging of de jaarrekening wel of geen getrouw beeld geeft. Materialiteit wordt op verschillende niveaus bekeken. 100 miljoen euro is voor de jaarrekening als geheel. Als u kijkt naar de onderdelen die de jaarrekening opmaken, dan ziet u daar verschillende materialiteiten; de componenten, de werkmaatschappijen van Heineken. De hoogste materialiteit waarmee we daar hebben gewerkt, is 40 miljoen euro. Voor een heleboel ondernemingen worden veel lagere materialiteiten gehanteerd, omdat überhaupt voor statutaire verplichtingen separate verklaringen bij die individuele jaarrekeningen gegeven worden en we dus met veel lagere materialiteit werken. Daarenboven hebben we alle eventuele controleverschillen die uit de controle naar voren kwamen van meer dan 5 miljoen euro gerapporteerd aan de Raad van Commissarissen en is in gezamenlijk overleg gekeken naar hoe die hebben kunnen ontstaan en welke maatregelen er zijn om ervoor te zorgen dat ze a natuurlijk worden gecorrigeerd en opgelost in de jaarrekening, maar b ook dat procedures in het leven worden geroepen, c.q. zijn, dat ze naar de toekomst toe niet meer voorkomen. Een ander belangrijk punt is scope. We zijn een groepsaccountant. Dat wil zeggen dat we de controle van alle Nederlandse en buitenlandse maatschappijen ook aansturen. U ziet dat we controlewerkzaamheden hebben gedaan op 27 van de grotere ondernemingen binnen de groep. Dat leidt tot een zeer comfortabele dekking van meer dan 80% van de relevante kengetallen als activa, eigen vermogen en resultaat. Daarenboven hebben we nog specifieke stappen genomen ten aanzien van dan overblijvende posten waarvan we zouden kunnen vinden dat daar mogelijk een risico in zit wat de materialiteitsgrens benadert, dus ook heel specifieke stappen om naast die 27 dochterondernemingen diverse andere controlestappen uit te voeren. En use of various specialists. Een accountant maakt tegenwoordig gebruik van allerlei specialisten. Dat loopt van IT tot pensioenen tot milieudeskundigen tot fiscalisten. Een team is allang niet meer één accountant. Daar zitten allerlei deskundigheden in waarvan uitgebreid gebruikgemaakt wordt om tot de controle van de jaarrekening te kunnen komen. Dan de afronding in de rapportage. Dat kunt u ook terugvinden in de uitgebreide accountantsverklaring in de jaarrekening, de zogenaamde key audit matters. Dat zijn die zaken waarvan we met elkaar vastgesteld hebben dat dat de zaken zijn waar we de meeste tijd aan besteed hebben en het meeste overleg met directie en commissarissen hebben gevoerd. U kunt ze terugvinden in wat meer detail beschreven, maar er is een aantal dat redelijk voor zich spreekt. Revenu recognition, het moment van winst nemen. De manier van winst nemen in de jaarrekening, en dan specifiek de wat meer variabele elementen daarvan, bijvoorbeeld de kortingen die aan afnemers worden gegeven, de volumekortingen en dergelijke is een specifiek onderwerp. Returnable packaging, de emballage en de manier waarop daar mee omgegaan wordt in de jaarrekening. Hoe dat terugkomt. Hoe eventuele verplichtingen gewaardeerd worden. Dat is een specifiek punt. Goodwill uiteraard. Een zeer substantiële post op het balanstotaal en de mate waarin die goodwill terugverdiend gaan worden, is een wezenlijk punt van aandacht in de controle. Uiteraard fiscaliteit. De groep opereert in erg veel gebieden en dat is niet altijd even eenvoudig, maar daar wordt op een zeer goede manier mee omgegaan. Dit was onze eerste controle. Dat betekent dat we een aantal specifieke stappen hebben genomen, met name in termen van de overgang van KPMG naar ons, maar ook het heel specifiek beoordelen van ingenomen posities in het verleden met betrekking tot bepaalde waarderingselementen. Daar is uitgebreid naar gekeken. internal controls over financial reporting was een specifiek onderdeel, omdat Heineken dit jaar een aantal duidelijke stappen genomen heeft en dat kunt u teruglezen in de risk management paragraph. In het verder aanscherpen van de four lines of

defence assurance model. We hebben daar als accountant natuurlijk in goed onderling overleg met Heineken gebruik van gemaakt in het opzetten van onze controle en in het uitvoeren van onze controle. Dat zijn de punten die ik zou willen noemen.

De **voorzitter**: Dank u voor een buitengewoon heldere presentatie. Wie wil het woord voeren over de jaarrekening. Wie was u ook al weer?

De heer **Spanjer**: Ik ben nog steeds Peter Spanjer. Ik heb nog wel een paar vragen aan de accountant en ook een vraag aan u. Een paar dagen geleden heeft in hetzelfde Financieele Dagblad gestaan dat bij de wisseling van de accountants voor de AEX-fondsen, accountants grote klanten zijn kwijtgeraakt en dus hebben ze zich scherp ingeprijsd. Er is een verzekeraar die geld heeft verdiend, maar hij moest afgelopen jaar 3 miljoen euro meer afdragen aan de accountant. Ieder jaar gaat u daar over onderhandelen. Ik neem aan dat u voor 2016 scherp aan het onderhandelen bent zodat de kosten niet te hoog worden en dat ze op het niveau van 2015 blijven of liever nog een paar procent minder. Kunt u ons toezeggen dat u daar scherp over onderhandelt? Vraag 2 is: kan er worden gevraagd welke landen mijnheer zelf heeft bezocht? Bijvoorbeeld ook de nieuwe landen, gaat hij daar ook naartoe en bekijken hoe het daar zit? Dat kon ik niet een-twee-drie uit het rapport opmaken. Dat vond ik wel jammer. Dat waren mijn vragen.

De **voorzitter**: Wat betreft de onderhandelingstactiek van de onderneming kunt u er verzekerd van zijn dat dat heel serieus wordt opgepakt door de verantwoordelijken daarvoor. Misschien wil de heer Dalhuisen iets vertellen over zijn reisschema.

De heer **Dalhuisen**: En dan met name waar ik zelf geweest ben, want dat is de specifieke vraag. Dan moet ik ze even opnoemen. Ik ben in Mexico geweest. Ik ben in Nigeria geweest. Ik ben in Egypte geweest, in Rwanda, in Burundi. Uiteraard in Congo. Ik ben in Zuid-Afrika geweest. Ik ben in Vietnam, Singapore, Indonesië en India geweest. Dat was het afgelopen jaar.

De **voorzitter**: U ziet er toch nog vitaal uit. Zijn er verder nog vragen? Zo niet, dan stel ik voor dat we gaan besluiten tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2015. Nu gaan wij echt stemmen. Wij zullen dit middels de stemkastjes doen. Indien mocht blijken dat de stemkastjes niet functioneren, dan zullen wij het op de klassieke manier gaan doen, bij acclamatie waarbij de tegenstemmen en onthoudingen zullen worden genoteerd. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen. Als het goed is, kunt u op de display van uw kastje zien de tekst: please, insert your smartcard. Dan is het systeem actief. Ik verzoek u uw stempas (voor Heineken N.V. zonder gele stip) met de goudkleurige chip naar u toe gericht aan de bovenzijde van het stemkastje in te steken, waarna in het scherm de keuzemogelijkheid verschijnt om uw stem uit te brengen. Indien dit niet het geval is, kunt u uw hand opsteken zodat de hostesses u kunnen assisteren. U kunt de stempas gedurende de gehele vergadering in het stemkastje laten zitten. Even kijken of het allemaal werkt. Heeft iemand een probleem? Als u voor het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 1. Als u tegen het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 2. Indien u zich wilt onthouden van stemming drukt u de knop met het cijfer 3. Ik verklaar de stemming voor geopend. Wilt u nu uw stem uitbrengen door op de knop van uw keuze te drukken? Dat zou genoeg tijd geweest moeten zijn om te hebben gestemd. De stemming is thans gesloten. U ziet dat wij in Noord-Koreaanse toestanden terecht zijn gekomen met 99,88% van de stemmen voor en 0,12% van de stemmen tegen. Onthouden zijn 31.656 stemmen. Daarmee constateer ik dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2015 met 99,88% van de stemmen is aangenomen.

## 1D TOELICHTING OP HET DIVIDENDBELEID

De **voorzitter**: Dan gaan wij over naar punt 1D van de agenda: de toelichting op de wijziging van 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 merken (nettowinst BEIA). Deze bandbreedte past bij het sterke en duurzame kasstroom genererend vermogen van Heineken en bij de uitgangspunten van de vennootschap om (i) haar onafhankelijkheid en een gezonde balansstructuur te behouden en (ii) 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 slot dividend, en zal het interim dividend worden vastgesteld op 40% van het totale dividend van het voorgaande jaar.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Zo niet, dan zou ik de discussie die niet is begonnen willen beëindigen. Ik stel vast dat het nieuwe dividendbeleid voor kennisgeving is aangenomen en ik sluit dit agendapunt.

## 1E VASTSTELLING DIVIDEND OVER HET BOEKJAAR 2015

De **voorzitter**: Dan gaan wij over naar punt 1E van de agenda. Voor het boekjaar 2015 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van €1,30 per aandeel. Dat komt overeen met ongeveer 36,2% van de nettowinst (BEIA). Hiervan is €0,44 reeds op 12 augustus 2015 als interim dividend uitgekeerd.

Het slotdividend van €0,86 per aandeel zal met ingang van 4 mei 2016 betaalbaar zijn bij de ABN AMRO Bank te Amsterdam. Met ingang van 25 april a.s. zullen de aandelen op de effectenbeurs (Euronext Amsterdam) ex dividend worden genoteerd.

De winst in het boekjaar 2015 die na de dividenduitkering resteert, zijnde een bedrag van 1,151 miljard 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 u voor het dividend vast te stellen op €1,30 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. Als u, ondanks uw toenemende dorst, er toch in bent geslaagd om gestemd te hebben, dan sluit ik de stemming.

Dan kunnen we vaststellen dat het dividendvoorstel met 99,84% van de stemmen is aangenomen.

## 1F DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Ik stel nu agendapunt 1F aan de orde: het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2015 terzake de uitoefening van hun taak in het boekjaar 2015.

Wie wil daarover het woord voeren? Dan stel ik u voor te besluiten tot genoemde decharge.

Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd.

Dan stel ik vast dat het voorstel tot het verlenen van decharge van de leden van de Raad van Bestuur met 99,65% van de stemmen is aangenomen. Ik vind het leuk dat er ten minste iemand applaudisseert voor die mensen van de Raad van Bestuur die zo hard hebben gewerkt. Maar u blijft alleen.

## **1G DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

De **voorzitter**: Dan gaan we kijken of de leden van de Raad van Commissarissen iets meer applaus kunnen krijgen, punt 1G van de agenda. Dat is het voorstel tot het verlenen van decharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2015.

Wil iemand daar het woord over voeren? Zo nee, dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik stel vast dat met 99,65% van de stemmen dit voorstel is aangenomen. Wij trekken geen enkele conclusie uit de verschillen tussen het applaus.

## **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.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent om, gedurende de wettelijke maximumtermijn van 18 maanden, gerekend vanaf 21 april 2016, eigen aandelen (tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap) in te kopen onder de voorwaarden vermeld in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Nee. Dan stel ik u voor om daarover te gaan stemmen.

Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd.

Dan stel ik vast dat met 99,91% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

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

De **voorzitter**: Dan stel ik nu punt 2B aan de orde.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van 18 maanden, gerekend vanaf 21 april 2016, 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 op het tijdstip van uitgifte geplaatste kapitaal van de vennootschap. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend.



Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand, dan gaan wij over tot stemming. Ik stel u voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot de uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen, onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten.

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

Dan stel ik vast dat met 99,53% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

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

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 2C van de agenda aan de orde.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van 18 maanden, gerekend vanaf 21 april 2016, tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders in relatie tot de uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Zo niet, dan stel u voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht in verband met het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen met inachtneming van de wet en de statuten.

Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd.

Ik stel vast dat met 99,14% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

## **3A HERBENOEMING VAN DE HEER HANS WIJERS TOT LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR**

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 3A aan de orde: mijn herbenoeming tot lid van de Raad van Bestuur. Ik geef het woord hierover aan de heer José Antonio Fernandez, vicevoorzitter van de Raad van Commissarissen en ik sluit mijn oren.

De heer **Fernandez**: Dank u, voorzitter. In overeenstemming met de statuten van de onderneming en het schema van aftreden, heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer Hans Wijers als lid van de Raad van Commissarissen, met ingang van 21 april 2016 voor de maximale zittingsduur van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020). De heer Wijers is voor het eerst in 2012 benoemd en werd in 2013 de voorzitter. De heer Wijers past in het profiel dat is opgesteld door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen stelt voor dat de heer Wijers wordt herbenoemd, gezien zijn brede economische, nationale en internationale ervaring, zijn ervaring in de sector consumentenproducten en zijn achtergrond op het gebied van relaties tussen ondernemingen en diverse overheden en de manier waarop hij zijn rol als voorzitter van de Raad van Commissarissen vervult. De Raad van Commissarissen heeft de heer Wijers herbenoemd tot voorzitter van de Raad van Commissarissen op voorwaarde dat hij als lid van de Raad van Commissarissen herbenoemd wordt. Wil iemand het woord over dit voorstel? Ja?

De heer **Vreeken**: Ik vind het een fantastisch idee dat de heer Wijers hier nog een termijn gaat doen. De heer Wijers heeft veel gevoel voor humor, weet de boel goed bij elkaar te houden. Ik heb nog één suggestie. Heel veel CEO's en leden en voorzitters van de Raad van Commissarissen zijn flink aan het socializen na afloop van vergaderingen. Dat is een suggestie die ik de heer Wijers graag wil meegeven. Een AVA is een soort van dorpsfeest. Heel veel aandeelhouders vinden het heel erg leuk om kennis te maken met de ideeën van de heer Wijers. Dat was mijn suggestie. Dank u wel.

De heer **Fernandez**: Dank u wel. Een heel goede aanbeveling. Wil iemand anders nog het woord hierover? Zo niet, dan gaan wij over het voorstel stemmen. Graag het stelsysteem in werking stellen. U kunt nu uw stem uitbrengen. De stemming is nu gesloten.

De uitslag van de stemming staat geprojecteerd. Ik bevestig dat het voorstel om de heer Wijers te herbenoemen is aangenomen door een overweldigende meerderheid. Gefeliciteerd, Hans.

De **voorzitter**: Dank, José Antonio.

### **3B BENOEMING VAN MEVROUW PAMELA MARS-WRIGHT TOT LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

De **voorzitter**: Dan volgt nu agendapunt 3B. Dat is de benoeming van mevrouw Mars-Wright tot lid van de Raad van Commissarissen. In overeenstemming met de statuten van de vennootschap heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht voor het benoemen van mevrouw Mars-Wright tot lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 21 april 2016 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020).

Mevrouw Mars (55) is Amerikaans staatsburger en past in het profiel dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld. De Raad van Commissarissen stelt voor mevrouw Mars te benoemen gezien haar ruime strategische expertise in de sector consumentenproducten en andere sectoren, alsmede haar ervaring in familieondernemingen.

Mevrouw Mars is een telg uit de vierde generatie van de Mars-familie die voor de Mars-onderneming werkt. Zij is bestuurder van Mars, Incorporated, waarvan zij eerder gedurende vier jaar voorzitter is geweest. Voordien heeft zij verschillende bestuurlijke rollen vervuld binnen de zoetwaren- en dierenvoedingdivisies van Mars, waarvan de laatste rol die van vicevoorzitter productie binnen de dierenvoedingdivisie.

Mevrouw Mars voldoet aan de Wet Bestuur en Toezicht ten aanzien van het maximum aantal commissariaten en niet-uitvoerende bestuursfuncties bij grote Nederlandse entiteiten.

Mevrouw Mars is onafhankelijk zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code van december 2008 en bezit geen aandelen in de vennootschap.

Mevrouw Mars had graag op deze Algemene Vergadering van Aandeelhouders aanwezig willen zijn, maar dit vraagt soms een heel lange termijnplanning. Helaas had zij andere verplichtingen. Wil iemand het woord voeren over de voordracht van mevrouw Mars?

De heer **Spanjer**: Spanjer is de naam. Mars is nu niet zo'n geweldig bedrijf. Als we aan de recall van een paar maanden geleden uit Veghel denken. Er zat een of ander plastic deeltje in zodat er wereldwijd rond de 50 miljoen teruggehaald moesten worden. Dat is niet zo geweldig. Ik vind het ook een beetje zielig dat mevrouw Mars hier niet zelf aanwezig kan zijn. Dan kunnen we haar ook niet vragen waarom zij dit wil. Ik geloof dat zij toch wel een boterham met twee plakjes kaas kan kopen. Dus ik zou graag

willen weten wat haar motivatie is om bij Heineken aan boord te komen. Ik kan haar dit nu helaas niet vragen omdat ze er niet is en er ook geen verbinding met haar is. Daarom stem ik tegen.

De **voorzitter**: Dat zal haar diep teleurstellen. Mars is een onderneming van hoge kwaliteit. Het gaat er niet alleen om wat wij voor haar betekenen, maar ook wat zij voor Heineken kan betekenen. We hebben hiermee een heel ervaren bestuurder, met een heel brede kennis en ervaring, ook bijvoorbeeld op het gebied van logistiek en van consumentenproducten. Het is ook iemand die weet wat het is om een lange termijn in een familieonderneming te realiseren. We zijn heel blij met haar komst. Mevrouw Stadlander, u wilde ook het woord voeren.

Mevrouw **Stadlander**: Het is bijzonder prettig om te zien dat er nog twee dames bij komen. In de tachtiger jaren heb ik enorm gevochten bij de grote Nederlandse onderneming op de AVA voor de positie van de vrouw. Onder meer bij Royal Dutch Shell werd mij door het hoofd van personeelszaken een brief gestuurd dat ze zo blij waren dat ik voor vrouwen opkom in ondernemingen. Vanuit personeelszaken konden zij dat niet doen. Zodoende ben ik reuze blij en feliciteer ik u ermee dat u twee dames in uw Raad van Commissarissen wilt benoemen. Mijn dank daarvoor.

*Applaus*

De **voorzitter**: Wie wil nog meer het woord voeren? Zo niet, 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 haar voordracht met 99,71% van de stemmen is goedgekeurd. Welcome, Pamela Mars.

### **3C BENOEMING VAN MEVROUW YONCA BRUNINI TOT LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN**

De **voorzitter**: Dan kom ik bij agendapunt 3C, de benoeming van mevrouw Yonca Brunini tot lid van de Raad van Commissarissen. Mevrouw Brunini is in de zaal aanwezig – Yonca, wil je even opstaan, zodat iedereen weet op wie te stemmen?

In overeenstemming met de statuten van de vennootschap heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de benoeming van mevrouw Yonca Brunini tot lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 21 april 2016 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020).

Mevrouw Brunini (46) is Turks en Engels staatsburger en past in het profiel dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld. De Raad van Commissarissen stelt voor mevrouw Brunini te benoemen gezien haar ruime marketing nieuwe media expertise en haar ervaring in de sector consumentenproducten.

Mevrouw Brunini is Vice-President Marketing EMEA bij Google. Zij is sinds 2006 werkzaam bij Google. Voordien was zij werkzaam bij Yahoo, waar zij van 2003 tot 2006 Marketing Director UK was, en van 2002 tot 2003 European Marketing Manager. Daarvoor was zij bijna tien jaar werkzaam bij Unilever, waar zij verschillende marketing rollen vervulde, waarvan de laatste de rol van Innovatie Manager bij Home and Personal Care Europa, waar ze vanuit Londen werkzaam was.

Mevrouw Brunini voldoet aan de Wet Bestuur en Toezicht ten aanzien van het maximum aantal commissariaten en niet-uitvoerende bestuursfuncties bij grote Nederlandse entiteiten.

Mevrouw Brunini is onafhankelijk zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code van december 2008 en bezit geen aandelen in de vennootschap.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Daar komt de heer Spanjer weer.

De heer **Spanjer**: Ik begrijp niet waarom we twee extra commissarissen moeten benoemen. Het is nu zo'n beetje één op zes. We hebben maar twee bestuursleden en we hebben twaalf commissarissen. Ieder bestuurslid heeft zes mensen op zijn nek zitten. Dat lijkt me niet gezond. Waarom doet u dat? Dat is vraag 1.

De **voorzitter**: Wat is vraag 2?

De heer **Spanjer**: Vraag 2 is waarom mevrouw bij Heineken wil. Google is toch ook een behoorlijk bedrijf. Hebben jullie haar vanwege haar i-kennis binnengehaald? Waarvoor hebben jullie haar binnengehaald? Niet alleen voor het geld, neem ik aan.

De **voorzitter**: Ik denk dat dat uw vragen waren. Bij die eerste vraag had u toch iets beter moeten opletten, want dan had u ook geweten dat mevrouw Minnick de Raad van Commissarissen vandaag gaat verlaten. Mevrouw Brunini, vindt u het goed om de vraag te beantwoorden met betrekking tot waarom uw ervaring juist voor onze onderneming relevant zou kunnen zijn?

Mevrouw **Brunini**: Dank voor uw belangstelling. Het was voor mij een belangrijke beslissing. Na een leven vol bites en bits en software wil ik graag iets tastbaars. In feite gaat het om de kennismaking met de bestuursleden. Ik vond het heel inspirerend en ik denk dat ik veel van hen kan leren. Dank u wel.

De **voorzitter**: Er is nog een vraag. Dan moet u heel snel zijn.

De heer **Desmet**: Ik wil graag mevrouw even spreken, want zij blijkt een deskundige te zijn op het gebied van marketing. In haar portefeuille komt ongetwijfeld de kwestie naar voren van het aanhoudend sponsoren van FIFA en andere evenementen van corrupte organisaties. Zou dit de uitstekende naam van Heineken kunnen aantasten? Het is een heel belangrijke rol die zij gaat uitvoeren.

De **voorzitter**: Ik vind dit een op zichzelf relevante vraag, maar die richten wij niet aan haar, maar die richten wij aan de Raad van Bestuur, want dat is een thema dat aan de orde komt. Ik stel voor dat u uw vraag aan de orde stelt in de rondvraag. Dit heeft niets te maken met haar benoeming. De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Raad van Bestuur en legt collectief verantwoordelijkheid af als er beslissingen worden genomen over sponsoring en dergelijke. Ik wil haar nu niet in de positie brengen dat zij daar – nog niet eens benoemd – vragen over gaat beantwoorden. U kunt uw vraag over wat de positie van de onderneming is ten aanzien van sponsoring van de UEFA in de rondvraag stellen.

De heer **Desmet**: U staat uiteraard aan het hoofd van deze vergadering, dus ik onderwerp me aan uw oordeel.

De **voorzitter**: Ik wil de voordracht graag in stemming brengen, nadat ik de laatste spreker het woord heb gegeven.

De heer **Vreeken**: Ik mag het selectiecomité een compliment maken. Er zijn twee uitstekende topvrouwen binnengehaald. Wat ik heel mooi vind, iemand met een Google–Unilever achtergrond en een Mars–achtergrond en wat het familiebedrijf betreft, is zij vierde generatie. We weten allemaal dat het vaak bij de vierde generatie misgaat. Het is heel mooi als ze als de derde en vierde generatie door Heineken een beetje gecoacht kan worden, zodat we nog eeuwenlang plezier kunnen hebben van het merk Heineken. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u voor deze stemverklaring. Wij gaan nu echt over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik stel vast dat deze voordracht met 99,68% van de stemmen is goedgekeurd.

*Applaus*

De **voorzitter**: Welcome Yonca.

Dat brengt mij bij het slot van deze vergadering. Ik wil graag stilstaan bij het feit dat vandaag mevrouw Mary Minnick aftreedt als lid van de Raad van Commissarissen van onze onderneming. Mevrouw Minnick werd in 2008 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Mary, ik wil je mede namens de Raad van Commissarissen en de Raad van Bestuur hartelijk danken voor jouw grote bijdrage aan de onderneming. Naast jouw bijdrage aan de Raad van Commissarissen heb jij altijd ook veel tijd en energie gestopt in de Americas Committee en Remuneration Committee. Ook hiervoor willen wij jou hartelijk danken.

Mary, namens iedereen, ik hoop ook namens de aandeelhouders, heel veel dank voor al jouw fantastische bijdragen aan deze onderneming.

*Applaus*

De voorzitter: Zijn er verder nog aandeelhouders die een punt aan de orde willen stellen? Zo niet. Zo wel.

De heer **Vreeken**: Ik wil nog even een compliment maken aan de heer Van Boxmeer. Hij was namelijk – zijn bedrijf – de eerste dat de meest efficiënte terrasverwarming ter wereld introduceerde. Dat ligt namelijk op het dak van de Heineken Experience. Maar nu is er weer een andere afdeling, namelijk het Rembrandtplein dat deze topinnovatie maar niet krijgt bij de familie Poppes van Escape, De Kroon, Van Rijn en ook niet bij Schiller, waar RTL Late Night is. Dus wellicht dat we achteraf even kunnen bespreken hoe we dat recht kunnen zetten. De huidige verwarming is 600 tot 2500% vervuilender. Ik dank u voor uw aandacht.

De **voorzitter**: Dat wordt straks tijdens de borrel verder besproken. Nu we het daar toch over hebben, dames en heren: ik zou de vergadering om 16.03 uur willen sluiten.

Graag verzoek ik iedereen straks 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.

[uit de zaal: "Er moet nog een antwoord worden gegeven"]

De heer **Spanjer**: U heeft gezegd: die gaan we in de rondvraag stellen aan de heer Van Boxmeer. Het is uw fout.

De **voorzitter**: U gaat zich ook met de orde van de vergadering bemoeien, meneer Spanjer. U maakt echt grote stappen in uw carrière. Wilt u de vraag toch aan de orde stellen? Oké. Dan wil ik nu graag dat de Raad van Bestuur reageert op de vraag hoe onze relatie is met UEFA in het licht van de publiciteit en de arrestatie van een aantal gezichtsbepalende figuren. Dat was uw vraag.

De heer **Desmet**: Dank voor uw elegance, mijnheer de voorzitter.

De **voorzitter**: De heer Van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer**: U had het over de FIFA. Wij sponsoren de UEFA. Wij sponsoren de sport. De opbrengst van de UEFA als organisatie is niet alleen het geld van de sponsoring van Heineken. Dat zijn zeven andere sponsoren die het dekken, plus de grootste inkomsten van UEFA zijn natuurlijk de televisie-uitzendingen die deze organisatie krijgt. Wat doet de UEFA? Dat is het terugdelen aan de clubs. UEFA is een internationaal Europees instituut. Wij zitten niet in de Raad van Commissarissen van de UEFA. Wij maken een sponsorcontract. Wij moeten iedere drie jaar concurreren met anderen om het contract weer te kunnen verlengen. Wij vinden dat het merk Heineken goed bij de sport past. Nogmaals, we doen het sinds twintig jaar. Het is een succesvolle samenwerking geweest met UEFA. Alle sponsoring contracten worden overigens door een onafhankelijke onderneming onderhandeld namens UEFA. Zij doet het competitieve proces. Voor de rest kunnen wij natuurlijk heel weinig interveniëren in hoe de UEFA of de FIFA for that matter werkt. Als ik de pers zo lees, denk ik dat er ook op gereageerd wordt en dat er ook actie wordt ondernomen op dingen die fout gaan. Daar gaat het om. Dat is het enige dat ik erover kan opmerken. Dat is voor ons geen aanleiding – want dat is uw vraag natuurlijk – om onze sponsorship contracten te stoppen. Die clubs zijn wel allemaal afhankelijk van het geld dat de tv's en de sponsor opstrijken voor de sport.

De heer **Desmet**: Dat begrijp ik wel, maar het is natuurlijk zo dat het nogal in diskrediet is gebracht. Dat wordt natuurlijk toch geassocieerd met de sponsors. Er is een aantal sponsors dat zich ook individueel heeft teruggetrokken. Ik weet niet of u dat overweegt, maar komt dat schone, pure, heldere Heineken wel overeen met wat er op dit moment gebeurt in die tak van industrie? We hebben het vanmiddag al over competitie gehad, niet mijn tak van sport. Dat zou natuurlijk een overweging zijn van Heineken om daar een statement te maken: wel verder sponsoren, maar onder andere voorwaarden. Bijvoorbeeld een aantal parameters van tevoren op te stellen en te zeggen: luister, als dat gebeurt...

De heer **Van Boxmeer**: Deze discussie kunnen we eindeloos voeren. Het antwoord is bluntly nee. Wij zien dat deze organisatie klappen krijgt, er zijn dingen die misgaan, maar we zien ook dat ze daar verbeteringen in aanbrengen. Nogmaals, als u er twintig jaar in zit, denkt u dan dat als één bedrijf een statement maakt dat het helemaal gaat veranderen? Ik denk dat dat een beetje... Maar dat is een heel persoonlijke overweging. U kunt daar anders over denken. Maar we denken niet dat we naar zo'n statement moeten gaan.

De heer **Desmet**: Oké. Uw antwoord is crystal clear.

De **voorzitter**: Heel goed. Heldere antwoorden. Dan sluit ik voor de tweede keer de vergadering, nu om 16.08 uur. Ik wilde net zeggen dat diegenen die naar de Holdingvergadering gaan het beste aan die kant de zaal kunnen verlaten. Daar staan hostessen die u naar de Diner Foyer zullen begeleiden. Aandeelhouders van Heineken N.V. kunnen de stemkastjes inclusief de chipcard bij de uitgang inleveren en aandeelhouders van Heineken Holding kunnen de stemkastjes inclusief de chipcards meenemen naar de Diner Foyer. Ik dank u allemaal voor uw aanwezigheid. Ik dank ook de luisteraars van de audioweecast. De vergadering van Heineken Holding wordt eveneens geaudioweecast. Dank u wel voor uw aandacht.