

JAARVERGADERING Heineken N.V. 19 april 2018

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

Laat ik beginnen met een aantal huishoudelijke mededelingen. Ik verzoek u vriendelijk alle mobiele telefoons uit of in ieder geval op stil te zetten. Er is gezorgd voor een simultaanvertaling Nederlands-Engels en Engels-Nederlands van deze vergadering, u kunt daarvan gebruikmaken via kanaal 2 met de aanwezige hoofdtelefoons. Vragen die in het Engels worden gesteld, zullen in het Nederlands worden beantwoord en simultaan worden vertaald, en andersom. Dus ook de vragen die door een van de niet-Nederlandse leden van de Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen in het Engels worden beantwoord, worden in het Nederlands vertaald. Slechthorenden kunnen ook gebruikmaken van de hoofdtelefoons maar dan via kanaal 1. De vergadering wordt, zoals vermeld op de website, live geaudiocast. Ik heet dus ook alle luisteraars van harte welkom. De vergadering van Heineken Holding N.V. begint om 16.00 uur of zoveel later als deze vergadering eindigt. Normaal gesproken zeg ik dan wat dreigend dat er hierna een optreden is en dat wij een beetje moeten opschieten, maar dat heeft niemand mij vandaag verteld. Ik hoop maar dat het goed gaat met de bezettingsgraad van het DeLaMar Theater.

Dan ga ik nu over tot de vergaderformaliteiten.

Ik constateer:

Dat de vergadering op 6 maart 2018 is bijeengeroepen door plaatsing van de oproeping op de Heinekenwebsite. Voor deze vergadering is 22 maart 2018 als registratiedatum vastgesteld. Dit houdt dus in dat voor deze vergadering stem- en vergadergerechtigden zijn de aandeelhouders die op de registratiedatum als aandeelhouder waren geregistreerd. De wijze van registratie is in de oproeping op de website opgenomen.

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

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

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

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

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

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

Ik zal u straks het aantal aandeelhouders en aantal stemmen 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 2017 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 van harte welkom.

Ik verzoek eenieder die tijdens de vergadering het woord wil voeren, gebruik te maken van een van de microfoons in de zaal en zijn of haar naam te noemen zodra ik het woord heb verleend. Iedere spreker die als vertegenwoordiger van een aandeelhouder het woord voert, verzoek ik bovendien mee te delen welke aandeelhouder hij of zij vertegenwoordigt. Ik behoud mij het recht voor de spreektijd per spreker te beperken als het verloop van de vergadering daartoe aanleiding geeft. Ik zou u überhaupt willen aanmoedigen om niet met uitgebreide verklaringen te komen maar met vragen. Ik verzoek u de vragen aan mij te richten en ik zal dan per geval bepalen wie het antwoord geeft.

Ten slotte deel ik u mede dat wij ook dit jaar weer gebruik zullen maken van stemkastjes. Aandeelhouders van Heineken N.V. hebben blanco stempassen (zonder stip) en kunnen uiteraard in deze vergadering stemmen. Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die als toevoorders bij de Heineken N.V. vergadering aanwezig zijn, hebben een stempas met gele stip. Deze pas kan uitsluitend in de vergadering van Heineken Holding N.V. worden gebruikt. Dan is er nog een hele bijzondere categorie, namelijk aandeelhouders met een stempas met twee gele stippen. Zij zijn bij zowel Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. aandeelhouder en zij kunnen in beide vergaderingen stemmen.

Dat was het inleidende gedeelte.

1A VERSLAG OVER HET BOEKJAAR 2017

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over tot punt 1A van de agenda, Alvorens het bestuursverslag 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. Goedemiddag dames en heren, ik ga aanvangen met het rapport over de resultaten van 2017. Die waren goed. Alle vier de regio's droegen bij aan autonome volumegroei, de omzet en de winstgroei. Het voordeel van onze wereldwijd verspreide aanwezigheid was wederom duidelijk zichtbaar en stelde ons in staat om over de hele breedte van de onderneming groei te realiseren. De opbrengsten stegen autonoom met 5% met een positieve volumegroei en een groei van de opbrengst per hectoliter. Het Heinekenmerkvolume steeg met 4,5%, het sterkste resultaat van de laatste jaren. De groei van de omzet in combinatie met onze focus op kosten, leverde een autonome operationele winst op (beia) van 9,3%. Voor 2018 verwachten wij een margeverbetering rond de 25 basispunten, exclusief de eventuele impact van grote onvoorziene macro-economische en politieke ontwikkelingen, zoals altijd, en de impact van de acquisities in Brazilië en het Verenigd Koninkrijk die wij in 2017 hebben geacquireerd. Wij blijven toegewijd aan het creëren van langetermijnwaarde en wij blijven streven naar een superieure omzetgroei, terwijl wij werken aan het verbeteren van onze operationele winstmarge.

Op de volgende slide ziet u dat de operationele winst (beia) steeg tot bijna 3,8 miljard euro in 2017. Consolidatiewijzigingen droegen 80 miljoen euro bij (dat is 2,2%) en dat kwam voornamelijk door de acquisitie van Kirin in Brazilië. De wisselkoersen hadden een negatieve impact van 188 miljoen euro – dat is maar liefst 5,3% – waarbij de Nigeriaanse naira met 76 miljoen euro de meeste impact had, naast een veel kleinere impact van het Egyptische pond van toch 29 miljoen euro, de Vietnamese dong met

20 miljoen euro en de Mexicaanse peso met 14 miljoen euro, maar ook dichterbij huis het Britse pond met 13 miljoen euro. Exclusief die consolidatiewijzigingen en wisselkoersen steeg de operationele winst (beia) met een sterke 9,3%, waarbij ik een paar opmerkingen wil maken over kosten.

De kosten van de grondstoffen en verpakkingen stegen autonoom met 4,7% en 1,8% per hectoliter. Deze stijging is inclusief de significante besparingen die door onze inkoop zijn gerealiseerd. Hiermee wisten wij de kosten van de inflatie volledig te compenseren, terwijl de impact van ongunstige wisselkoersen maar deels gecompenseerd kon worden. De marketing- en advertizingkosten stegen autonoom met 0,9% met een sterke groei in de tweede helft van het jaar, wat resulteerde in een ratio van 13,2% van de opbrengsten over het hele jaar. Over het geheel stegen de onderliggende kosten minder dan de opbrengsten. Dit weerspiegelt onze aandacht voor kosten in het algemeen, evenals het aantal gerichte efficiencyprogramma's in kernmarkten.

Samengevat hebben wij een autonome groei van 9,3% van de operationele winst gerealiseerd, ondanks de negatieve invloed van de wisselkoersen en dat vinden wij een sterk resultaat.

Nu gaan wij over naar het regional review. De resultaten laten opnieuw zien dat de unieke en wijdverspreide aanwezigheid van HEINEKEN een sterk gebalanceerde groei oplevert. Alle regio's lieten in de tweede helft van het jaar een versnelde volumegroei zien met uitzondering van Europa. Wij gaan van links naar rechts op de slide door de regio's heen. Het geconsolideerde biervolume. In Afrika, het Midden-Oosten en Oost-Europa steeg het geconsolideerde biervolume autonoom met 4,8% en de opbrengst per hectoliter steeg zelfs met 9%. Wij zagen een sterke double-digit groei in Rusland, maar ook in Ethiopië en Zuid-Afrika en een bijdrage van nieuw volume uit Ivoorkust, waar wij in 2017 een nieuwe brouwerij hebben geopend. Dit compenseerde ruim het lagere volume in Nigeria, waar het matige consumentenvertrouwen een uitdaging blijft, maar dat licht verbeterde in de tweede helft van het jaar. U begrijpt het al, daar gaat het nog niet zo heel goed. De operationele winst (beia) in de regio's steeg op autonome basis met 33,8%, met een significant negatieve impact van de wisselkoersen aldaar.

Dan gaan wij over naar de 'Americas'. Het autonome geconsolideerde biervolume steeg met 3,3%, gedreven door een sterke groei in Mexico. Deze groei compenseerde ruim de daling in volume in Panama en de Verenigde Staten. De opbrengst per hectoliter steeg daar autonoom 1,7%. De Mexicaanse biermarkt bleef sterk groeien, waardoor het volume met een mid-digit steeg, ondanks de aardbevingen die het land moest doorstaan verleden jaar. Hierbij stegen Tecate en Dos Equis sterk en het Heinekenmerk steeg met een double-digit groei. In Brazilië zagen wij in de tweede helft van het jaar een opmerkelijke groei van het volume na een moeilijke start van het jaar. Ik kom hier later op terug met een specifieke berichtgeving over Brazilië. Over het geheel leverde de regio een sterke autonome winstgroei, zoals u kunt zien, van 11,7% over het jaar.

Dan gaan wij naar de vierde kolom, Asia Pacific. Het geconsolideerde biervolume steeg autonoom met 8,9%. Vietnam en Cambodja, de usual suspects, leverden een double-digit volumegroei op, waardoor het zwakkere volume in Indonesië werd gecompenseerd. Het volume in China stond wel onder druk, met name in de tweede helft van het jaar. De regionale opbrengst per hectoliter daalde met 2,5%, negatief beïnvloed door de merk- en landenmix aldaar. De regio leverde desalniettemin een sterke autonome operationele winst (beia) van 9,5% op.

Ik eindig met Europa. Daar steeg het autonome geconsolideerde biervolume ook met 0,2%. Deze groei werd gedreven door ons premiumportfolio, geleid door het Heinekenmerk, dat door de groei van pils en de lancering van Heineken® 0.0 met 3,1% steeg in Europa. De opbrengst per hectoliter steeg ook, namelijk met 1,3%, ondanks de deflatoire en off-tradeprijdsdruk. U begrijpt het al; het is heel moeilijk om een prijsverhoging te krijgen in een supermarkt in Europa. Hoewel het volume in het Verenigd Koninkrijk mid-single-digit daalde door een gedeeltelijke 'delisting' bij een zeer belangrijke klant,

presteerde ons premiumbier en cidervolume goed. De Star Pubs and Bars-business leverde goede resultaten op. De operationele winst (beia) steeg in Europa autonoom met 7,7% dankzij een goed management van de opbrengsten – dat heet revenue management – en gedisciplineerd kostenbeheer – wat wij al jaren hanteren in Europa –, innovaties die succesvol zijn en het verder ‘premiumiseren’ van ons merkenportfolio. Dit sluit het regionaal overzicht af.

Dan gaan wij over naar specifiek het Heinekenmerk. Dat groeide met 4,5% met een versnelde groei in de tweede helft van het jaar. Het merk steeg double-digit in markten als Brazilië, Zuid-Afrika, Rusland, Mexico en Roemenië. Er was ook een gezonde groei te zien in een aantal Europese landen, zoals Italië, Spanje, Frankrijk en Nederland, die voordeel hadden van de gestage groei van Heineken® pils maar ook van de lancering van Heineken® 0.0. Heineken® 0.0 was in 2017 verkrijgbaar in zestien landen en liet hoopgevende resultaten zien. Heineken® 0.0 is in januari 2018 in Canada geïntroduceerd en zal in de loop van 2018 in veel meer landen op de markt gebracht worden.

Ik wil nu overgaan naar de volgende slide die gaat over hoe wij onze toplijn, onze revenuelijn, laten groeien. Dat is niet alleen Heineken®, er komen meer dingen bij kijken. In ons portfolio van internationale merken – dat is dat groepje links bovenaan op de slide – hebben wij merken die de potentie hebben om in verschillende regio’s succesvol te worden of het al zijn, zoals Tiger (oorspronkelijk uit Singapore), Krušovice uit Tsjechië en Birra Moretti (oorspronkelijk uit Italië). Al die merken groeiden double-digit. Maar ook de groei van Tecate, Desperados en Red Stripe was robuust gedurende het jaar. De groei van Amstel bleef vlak. Dat betekent in jip-en-janneketaal dat het niet gegroeid is. Maar in Brazilië hebben wij het fantastisch gedaan met Amstel. Wij hadden tegendruk in Nigeria en Griekenland. Amstel is nog steeds wereldwijd ons tweede internationale merk na Heineken®. Dat moeten wij niet vergeten.

De tweede pijler van groei waarop wij investeren, is de cider. Wij hebben wereldwijd goede vooruitgang geboekt met onze ciderstrategie. Het volume buiten het Verenigd Koninkrijk steeg double-digit met vooral groei in Zuid-Amerika, Polen, Roemenië en Vietnam. In het Verenigd Koninkrijk had een gedeeltelijke ‘delisting’, waarover ik al eerder gesproken heb, wel een negatieve invloed op ons volume aldaar.

Een derde pijler van groei is low- and no-alcohol – op de slide rechtsboven. Wij zien veel potentie in laagalcoholhoudende producten en nul-alcoholhoudende producten. Het volume in 2017 was in dat segment 12,5 miljoen hectoliter. Deze producten adresseren het thema van gematigdheid, maar creëren ook nieuwe drinkmomenten voor onze merken. In Europa steeg het lage en 0%-alcoholvolume double-digit, nog steeds gedreven door Radler, maar ook Heineken® 0.0 dat nieuw is sinds afgelopen jaar. Helaas zijn deze volumestijgingen tenietgedaan door een volumedaling in maltproducten in Nigeria en Egypte. Wij hebben in Nigeria en Egypte al jarenlang ‘malt based’ producten. Er komt onvergiste wort uit de brouwketel. Dat is een hele gezonde, beetje zoete drank. Die wordt al jaren in Nigeria verkocht onder merken als Maltina of Amstel Malta. Dat stond sterk onder druk in die twee landen en het gaat daarbij om hele grote volumes.

Dan hebben wij nog een vierde poot die groeit; Craft & Variety. Craft & Variety-bieren bleven het goed doen in 2017 met een double-digit groei. Dat kwam zowel door internationale craftbieren, zoals Lagunitas, als door meer lokale speciaalbieren, zoals Affligem of Mort Subite, maar ook lijnextensies van bepaalde merken. Denkt u maar aan Brand hier in Nederland. Wij doen het bekende Brand bier maar ook een Brand seizoensbier, een Brand IPA en een Brand sterk bier. Wij hebben dus lijnextensies die eigenlijk craftbieren zijn onder de noemer Brand. Dat hoort onder Craft & Variety. Daarin investeren wij ook geld. Afgelopen jaar, maar ook in de volgende jaren is dat een pijler van groei voor onze onderneming.

Een andere pijler van groei is Innovating in draught. Wij blijven innoveren rondom onze tapsystemen. Ons thuintapsysteem, de Sub, doet het goed en is nu verkrijgbaar in acht Europese markten, de Verenigde Staten en China. De meeste verkopen van de Sub worden online gedaan. En dan hebben wij ook in 2017 iets nieuws gelanceerd, namelijk de Blade. Dat is onze innovatieve propositie om de tapbierervaring uit te breiden naar kleinere verkooppunten, waar van oudsher geen bier van de tap verkrijgbaar was. Het laat veelbelovende resultaten zien. Wij hebben het nu op elf markten tot nu toe geïntroduceerd. Het zijn vaatjes van 8 liter in een self-standing en self-cleaning apparaatje. Het is dus een soort Sub, maar dan groter voor de kleinere horeca.

En dan sluit ik af met de laatste pijler, de e-commerce. Wij hebben veel e-commerce-initiatieven gelanceerd want zoals u kunt vermoeden, zit daar veel toekomst in, zowel initiatieven in business-to-business als in business-to-consumer. Een business-to-consumer-initiatief is bijvoorbeeld Beerwolf dat op een platform voor consumenten speciaalbieren verkoopt, niet alleen onze eigen speciaalbieren, maar ook alle andere speciaalbieren, geproduceerd door onafhankelijke Nederlandse brouwers. Van wat wij verkopen is 90% niet ons eigen bier. Iedereen kan daar zijn bier verkopen.

Ik wil de presentatie van de toplijngroei zoals gebruikelijk afsluiten met een filmpje. Dit keer geen filmpje over Heineken®. Dat komt later. Nederland heeft het WK voetbal dat deze zomer plaatsvindt in Rusland, helaas niet gehaald. Andere landen doen natuurlijk wel mee en wij hebben een merk uit een land dat wel meedoet, Mexico. En daarom wil ik graag deze Tecate-commercial met u delen die de speciaal gemaakt is voor het WK voetbal in Moskou. Ik hoop dat u de heer Gorbatsjov die speciaal voor de film is komen opdagen, aan het einde van de film hebt herkend.

Dan gaan wij naar de update over Brazilië want zoals u weet is de Brasil-acquisitie van de Kirin brouwerij, een Japanse groep die daar opereerde, in mei 2017 afgerond. Deze transactie heeft onze bestaande business in Brazilië getransformeerd. Het vergroot onze geografische spreiding, het biedt schaalvoordelen en het creëert een platform voor toekomstige portfoliopremiumsstrategie. Wij zijn positief over de vooruitgang die wij zien en de integratie is heel goed verlopen. De groei van het merk Eisenbahn is gestegen met meer dan 1 miljoen hectoliter sinds wij de brouwerij hebben geacquireerd en wij schatten dat ons aandeel in het premiumsegment van de Braziliaanse markt nu boven de 30% ligt. Er zijn momenteel wel twee distributiesystemen aanwezig. De ene loopt via de Coca Cola-bottelaars; dat is onze eigen business, HEINEKEN Brasil. Die verdeelt de merken Kaiser, Bavaria, Heineken® en Amstel. Het andere distributiesysteem loopt via het voormalige Kirin Brasil-systeem. Dat zijn de merken Schincariol, Eisenbahn, Devassa, Glacial en nog een paar andere merken. Zoals wij eerder hebben aangekondigd, hebben wij de intentie om de route-to-market die via het Coca-Cola-distributiesysteem verloopt, te verplaatsen naar de route-to-market van het voormalige Kirin Brasil-systeem, zodat wij uiteindelijk één systeem hebben. Er loopt momenteel nog een vertrouwelijke arbitrageprocedure. Totdat deze tot een einde komt, is het niet mogelijk om met één route-to-market te opereren in Brazilië, dus wij zullen zeker het arbitrageproces moeten doorlopen en enige speculatie over de uitkomst zullen wij ook niet doen. Het enige wat ik kan zeggen, is dat de operatie goed verloopt met de huidige twee distributiesystemen, maar wij vinden dat HEINEKEN om effectief te kunnen concurreren met een heel machtige nummer 1, een distributie- en verkoopsysteem moet hebben dat volledig gefocust is op een portfolio van biermerken. Dat is tenslotte de strategie die wij voeren.

Ik ga nu over naar het volgende punt, namelijk hoe wij de dingen doen bij HEINEKEN. Wij noemen dat in brede zin 'Brewing a Better World'. Brewing a Better World heeft drie pijlers. Ik noem als eerste, en dat doen wij vaak intern in het bedrijf, safety first. Veiligheid komt eerst. Al jarenlang besteden wij heel veel aandacht aan veiligheid binnen ons bedrijf bij de industriële operaties, maar ook bij onze logistieke operaties. Een van de moeilijkste dingen om aan te pakken is veiligheid op de weg, omdat wij dat niet helemaal onder controle hebben. Specifiek kunnen wij over veiligheid zeggen dat de

situatie licht verbeterd is van het ene naar het andere jaar, maar dat wij een lange weg te gaan hebben. Het aantal incidenten, of de accident rate zoals dat heet, is iets naar beneden gegaan. Ook de fatalities, maar wij hebben helaas afgelopen jaar 14 fatalities moeten incasseren tegen 15 het jaar daarvoor. Dat zijn er misschien 14 te veel, maar aan de andere kant moet u zich realiseren dat wij over de hele wereld opereren met 90.000 mensen. Het grootste deel van deze fatalities gebeurt op de weg. Vandaag de dag is de grootste investering die het bedrijf doet dan ook in verkeersveiligheid. Maar dat hebben wij niet alleen in de hand. De moeilijkste gebieden blijven nog Latijns-Amerika en Afrika om daarin voortgang te maken. Maar het heeft onze attentie.

Een tweede belangrijke pijler is 'environmental impact'. Deze pijler heeft twee hoofdtakken; water en energie. Bier bestaat voor 90% uit water. Wij hebben ook dit jaar vooruitgang geboekt. Onze consumptie is verlaagd van 3,9 liter water in 2014 naar 3,6 liter in 2017. Vroeger ging dat sneller. Toen ik begon bij HEINEKEN was het nog 15 liter water voor 1 liter bier. Dus wij hebben in een beperkt aantal jaren heel veel vooruitgang geboekt. Nu praten wij over decimalen voortgang. Maar wij moeten voor iedere decimaal blijven vechten, vooral in landen waar waterschaarste is. Nu moet men zich wel realiseren dat het gros van de waterconsumptie om bier te maken niet in het directe waterverbruik zit om een liter bier te produceren in een brouwerij, maar het waterverbruik van de landbouwgrondstoffen die wij gebruiken om bier te brouwen. En daar zit voor de verdere toekomst de grootste bron van winst. Want er zijn natuurlijk praktijken in de wereld waar landbouw zich voordoet door regenval, maar er zijn ook wereldgebieden waar er geïrrigeerd moet worden. De duurzaamheid van die systemen is waarnaar wij moeten kijken, samen met de mensen die onze granen leveren. Dat heeft onze attentie voor de toekomst. Wij lopen aan het einde van onze commitments over waterverbruik 2020 en wij zullen dus in de loop van 2018 nieuwe commitments afgeven over de manier waarop wij met water vooruitgang willen boeken in de richting van 2030. Dat programma zal 'Every Drop' heten want every drop counts.

De tweede pijler is energie. Ook hiermee hebben wij veel vooruitgang geboekt. U kunt het rapport lezen met alle cijfers, maar in wezen hebben wij nu al bereikt wat wij bijna tien jaar geleden als doel voor 2020 hebben gesteld. Daarom hebben wij vanaf februari nieuwe commitments afgegeven voor CO₂-targets onder de titel 'Drop the C' met als horizon 2030. De grootste nieuwigheid in ons beleid is niet alleen de energieconsumptie, maar ook de manier waarop de energie wordt opgewekt. Wij hebben heel veel vooruitgang geboekt in de manier waarop wij energie verbruiken, maar nu gaan wij ook kijken naar de manier waarop energie opgewekt wordt. Wij hebben het commitment afgegeven dat wij in 2030 70% van ons energieverbruik in onze brouwerijen zullen halen uit renewable sources. Wij staan nu, anno 2017, op 14%. Er is dus nog een lange weg te gaan naar 70%. Sommige mensen hebben mij gevraagd om een commitment van 100% af te geven. Ook al hebben wij op dat punt veel engagement, wij willen doelstellingen afgeven die met de huidige stand van de wetenschap haalbaar zijn. Wij willen niet dat jullie ons over tien jaar het verwijt maken dat wij dat ooit beloofd hebben, maar dat er het nooit uitgekomen is. Gezien onze footprint en het feit dat wij over de hele wereld opereren, is 70% uit hernieuwbare bronnen al een stevige doelstelling. Het betreft niet alleen elektriciteit. Er wordt heel veel over elektriciteit gesproken want men denkt waarschijnlijk dat dat het gemakkelijkst te realiseren is. Men denkt aan windmolens en aan zonnepanelen. Wij hebben ook al heel veel windmolens en zonnepanelen geïnstalleerd en wij zullen dat in de komende jaren ook blijven doen. Wij hebben echter ook stoom nodig. Wij hebben dus energie nodig die vandaag nog uit fossiele brandstoffen komt. Het is natuurlijk een moeilijke zaak om daarin snel progressie te maken. Wij hebben een brouwerij in Oostenrijk die volledig klimaatneutraal is, omdat die in een bosrijke omgeving ligt en er ook een hydro-electric source is. Er ligt een dam in de buurt en die elektriciteit is per definitie hernieuwbaar. Door de bossen is er een grote houtindustrie. Al het houtafval wordt verbrand door onze ketels. Dan heb je de perfecte setting voor een klimaatneutrale brouwerij, maar dat hebben wij niet overal in de wereld. Een ander voorbeeld is Vietnam, waar alle rijstomhulsels – rice husk heet dat in het Engels – worden verbrand om stoom te genereren in onze brouwerijen. Dat leidt ertoe dat wij in Vietnam

eigenlijk al verder zijn dan in menig ander land met hernieuwbare calorische energie. Dit zijn gewoon een paar voorbeelden om aan te geven wat wij concreet doen om deze doelstellingen te halen. Wij zullen in ons nieuwe beleid ook kijken naar onze verpakkingen. Plastic is bijvoorbeeld een groot thema vandaag de dag. Wij zullen ook evalueren hoe wij met onze verpakkingen omgaan, samen met verpakkingsleveranciers. Dat is een tweede grote pijler van onze nieuwe politiek 'Drop the C'.

Het derde punt is 'societal impact'. Daarin zijn ook weer twee pijlers. De eerste is heel belangrijk en geldt wereldwijd. Wij produceren hoofdzakelijk alcoholhoudende producten. Overmatig alcoholgebruik en -misbruik is geen goede zaak voor de maatschappij. Dat weten wij allemaal. Daarvan hoeft ik u niet te overtuigen. En daarvan hoeft ik mijzelf ook niet te overtuigen. Wij moeten als bedrijf de juiste dingen blijven doen. In een zich steeds ontwikkelende maatschappelijke context moeten wij ons best blijven doen om een bijdrage te leveren aan verantwoordelijk alcoholgebruik. Dat uit zich in reclame, in de manier waarop wij communiceren. Dat uit zich in het feit dat wij investeren in lokale partnerships met mensen die tegen alcoholmisbruik strijden. Dat is weliswaar anders in Nederland, Engeland, Mexico of Rusland, maar alle werkmaatschappijen investeren niet alleen met dialoog maar ook met geld en actie in bepaalde ngo's die achter dat probleem aan zitten. Dan moeten wij ook niet schromen om te kiezen voor berichtgeving die unequivocal (ondubbelzinnig) is zoals men dat zegt in het mooi Engels. Bijvoorbeeld 'als je rijdt, nooit drinken'. Deze stelling huldigen wij al jaren. Daar zijn wij heel stellig in en dat moet je ook met je merken doen. In de eerste plaats met het Heinekenmerk dat het boegbeeld is van de onderneming: 'When you drive, never drink'. Van het Heinekenmerk advertentiebudget wereldwijd - Heineken® wordt verkocht in 197 landen - moet 10% gespendeerd worden aan de boodschap over verantwoord alcoholgebruik. En in de eerste plaats aan 'when you drive, never drink'. Over dit verhaal wil ik een kleine video met jullie delen, een wereldprimeur, die gekoppeld is aan onze Formule 1-sponsoring. Formule 1 is voor de naamsbekendheid. Wij willen Heinekenbier verkopen. Wij willen concurreren met andere biermerken en ons merk groter maken in de wereld. Maar niemand kan beter zeggen dat je geen alcohol moet drinken, als je gaat rijden, dan een coureur. Dit is niet de eerste en het zal ook niet de laatste commercial zijn die wij zullen draaien om deze boodschap af te geven. De video is voor Heineken® gemaakt, maar kan ook voor lokale merken gemaakt worden.

Ik wil nog even terug naar de slide over 'Brewing a Better World'. Er staat als ander punt bij de societal impact, local sourcing in Africa. Ik wil terugkomen op Afrika maar even uitzoomen van dat punt, omdat er bij u misschien veel vragen leven naar aanleiding van allerlei artikelen die in de Nederlandse dagbladen gisteren en vandaag verschenen zijn over ons reilen en zeilen in Afrika naar aanleiding van de publicatie van het tweede boek van de heer Van Beemen. Ik zal niet vilein gaan praten over het boek. Iedereen kan het boek kopen en iedereen kan zelf een opinie vormen over wat deze onderzoeksjournalist doet, wat hij aan elkaar knoopt en de conclusies die hij trekt. Wanneer een boek naar de media gaat dan ontstaat echter het fenomeen dat het een steeds bredere bekendheid krijgt, maar dat de nuance steeds meer verloren gaat in het verhaal. Ik wil daarom een aantal thema's dat in de pers is genoemd, kort met jullie bespreken en onze mening en positie aangeven voor alle duidelijkheid. Ik wil zes onderwerpen kort aan de orde stellen. Ik begin met een punt dat mij persoonlijk raakt, maar ik zal ook ingaan op onze code of business conduct en welke cultuur wij daarmee willen bereiken. Ik wil u even kort uitleggen hoe moeilijk het is om in sommige landen in Afrika te opereren. Ik wil wat vertellen over landbouwprojecten, speciaal voor u als Nederlands publiek. Wij werken vaak met ngo's, maar ook met de Nederlandse overheid die ons steunt in deze politiek. Ik wil even praten over onze medische activiteiten in Afrika en waarom wij dat doen. En ik wil afsluiten met het onderwerp dat het meeste stof heeft doen opwaaien in de afgelopen weken, namelijk: wat doen wij met de bierpromotors? Die onderwerpen wil ik even kort de revue laten passeren.

Ik begin met het meest gevoelige onderwerp voor mij, namelijk de betichting in sommige artikelen dat ik een persoonlijke relatie zou hebben gehad met een bierpromotor van ons bedrijf in de Congo 25 jaar geleden. U wilt natuurlijk allemaal graag weten of het waar is. Ik zal het u vertellen. Het is waar. Ik

vind dat dit een persoonlijke aangelegenheid is. Het gaat mijn privéleven aan, maar niemand anders. Het was een consensuele relatie en het was ook een liefdesrelatie. Dat is het enige wat ik kan zeggen. De heer Van Beemen heeft een vragenlijst opgesteld die hij aan mijn persafdeling heeft gestuurd. Hij vroeg daarin: "Wat vindt de heer Van Boxmeer van deze relatie?" En de tweede vraag: "Vindt de heer Van Boxmeer niet dat hij een grens heeft overschreden?" Op de eerste vraag heb ik al geantwoord. Ik vind dat echt een persoonlijke aangelegenheid. Op de tweede vraag die natuurlijk gelieerd is aan die persoonlijke aangelegenheid: ja, natuurlijk, als je een buitenechtelijke relatie hebt, dan ga je een grens over. Maar, nogmaals, het is mijn leven, ik kan het niet weghalen en dat zou ik ook niet willen. Dat je een relatie hebt met iemand die werkt in je eigen bedrijf, is iets waarbij je zeker vraagtekens kunt stellen. Dat bestond voor mijn tijd, het is mij overkomen en dat overkomt nu nog jongens en meisjes die vandaag ergens in de wereld bij HEINEKEN werken. Een man van 56 jaar, zoals ik, kan terugkijken en zich afvragen of dat wijs was, maar dat is hindsight. Dat is het enige wat ik erover kan vertellen en wil vertellen.

In sommige artikelen wordt gesuggereerd dat dat verhaal van jongelui (ik was 29 jaar en zij 26 jaar) een link zou hebben met misconduct van vroegere, huidige of toekomstige medewerkers. Wij hebben een code of business conduct die zowel moraliteit aangaat als integriteit. Wij hebben al heel lang speak-upprocedures en die worden ook gebruikt. Natuurlijk vinder er incidenten plaats in een groot bedrijf als HEINEKEN met 90.000 werknemers. Wij hebben geen gevangenis en geen rechtbank, maar wij hebben wel procedures om maatregelen te nemen. De suggestie dat in ons bedrijf een cultuur aangemoedigd wordt waarin sexual harassment wordt getolereerd en wordt getolereerd door de top, is absoluut niet waar. Dat kunnen wij niet tolereren. Laat ik daarover duidelijk zijn. Hetzelfde geldt voor zaken als geld uit de kas graaien, dan lig je er ook uit, ongeacht hoe lang je werkzaam bent voor het bedrijf of hoe hoog je ook staat. Er zijn procedures voor het melden van vermoedens van onregelmatigheden. Dan worden dingen nagekeken en, als er geen bewijs is, dan worden de mensen ook niet achtervolgd. Als er wel bewijs is, en dat gebeurt ook ieder jaar wel een paar keer, dan moeten mensen vertrekken. En nogmaals, wij zijn een groot bedrijf. Die dingen gebeuren heus wel, maar dat betekent niet dat hier een cultuur heerst waarin dat getolereerd wordt. Dat is niet het geval.

Een derde punt werd vandaag heel uitvoerig in het Algemeen Dagblad belicht aan de hand van Rwanda. Wij opereren in Afrika in heel veel landen. Sommige daarvan zijn moeilijker dan andere. En landen die vandaag niet zo moeilijk zijn, kunnen morgen moeilijk worden. Wij zijn daar al sinds jaar en dag en wij gaan niet zo gauw weg. Als beleid staat echter één ding voorop; wij zullen nooit opereren of blijven opereren in een land als onze Nederlandse ambassade of de Franse of de Britse vertrekt. Voor moeilijke politieke situaties raadplegen wij altijd het diplomatieke personeel, omdat wij meestal een grote investeerder zijn in die landen. Wij zijn ook een grote belastingbetaler omdat er specifiek accijnsrecht – en die zijn in Afrika meestal redelijk hoog – wordt geheven. Voor ieder flesje bier wordt belasting afgedragen aan de staat. Maar wij kunnen niet bepalen of wij een regering in een land waar wij opereren, vriendelijk of onvriendelijk vinden, juist of niet juist. Als de gemeenschap, de international community, zou vinden dat het niet meer gerechtvaardigd is om in een land te opereren, dat zouden wij ook vertrekken, denk ik. Nu werd er specifiek op Rwanda in de jaren negentig gedoeld, waar een situatie van burgeroorlog en genocide was ontstaan in een betrekkelijk korte tijd. Het ligt nog vers in mijn geheugen, omdat ik aan de andere kant van de grens leefde in het toenmalige Zaïre. Ik heb de gebeurtenissen toen van heel dichtbij meegemaakt. En tijdens mijn laatste bezoek aan Rwanda eind maart 1994, kon je de spanning voelen. Ik denk dat echt niemand toen ooit heeft kunnen bedenken wat er zou gebeuren. De suggestie dat wij actief zouden hebben meegedaan aan de financiering van een genocide of een oorlog, is misplaatst. Anderzijds, het is een hele terechte vraag of wij, achteraf gezien, voordat de oorlog uitbrak belasting hebben afgedragen aan een regering die de oorlog wel heeft voorbereid. Het roept wel vragen op. Denkt u dat wij daar niet mee zitten? Dat is iets waarmee wij te maken hebben, maar waaraan wij helaas heel weinig kunnen doen. Met de ervaring van wat er is gebeurd en omdat ik het zelf, zij het indirect, maar wel van heel dichtbij heb meegemaakt, houden wij

nu meer dan ooit contact met onze ambassades, onze regering en de Europese Unie, als er iets gebeurt in een land. Dit is de toelichting die ik wilde geven.

Over de landbouwprojecten kan ik heel kort zijn. Wij investeren er heel veel in. Afgelopen jaar hebben wij iets minder uit de lokale landbouw kunnen halen dan in 2016 om onze lokale bieren te brouwen. Dat was vooral het geval in Nigeria. Daar hebben wij moeite gehad om sorghum uit onze coöperaties te halen. De doelstelling van 60% (wij zijn ongeveer op 42%) is moeilijk te halen voor 2020. Dat geef ik toe. Het is een hele lang weg om een bevoorradingsketen te organiseren omdat je boerencoöperaties niet in één dag organiseert. Landbouwpraktijken veranderen, met andere gewassen werken, dat neemt tijd in beslag. Dat kost veel moeite en brengt veel werk met zich mee want dit zijn geen plantages. Behalve voor rietsuiker, waarbij je wel over plantages kunt spreken, zijn het altijd coöperaties van boeren die de gewassen kweken, deels voor ons, maar deels voor de markt, omdat je een crop rotation moet hebben, je kunt niet altijd hetzelfde gewas verbouwen. En wij willen ook niet in de plantagesystematiek terecht komen. Wij hebben daarover nagedacht samen met ngo's, maar dat is niet de beste policy going forward. Het neemt dus tijd in beslag. Wij werken met ngo's en organisaties die er verstand van hebben, zoals EUCORD hier in Nederland die ons al jaren geweldig helpt in vele landen, en de Nederlandse overheid die er de afgelopen tien jaar 6 miljoen euro in heeft gestopt. Wij hebben er 20 miljoen euro in gestopt, niet in ons bier, maar in het ontwikkelen van de landbouwketens die grofweg 50% tot 60% aan ons leveren en 50% tot 40% aan de markt. Zo zit het in elkaar, of het gerst is in Ethiopië, rijst in de Congo of sorghum in Nigeria. Het idee dat wij jullie belastinggeld aan het gebruiken zijn om onze bierbusiness te bouwen klopt niet. Het is echt een driehoeksverband. Wij mogen er trots op zijn dat Nederland zo'n actief, genereus, maar ook intelligent ontwikkelingsbeleid heeft. Laat ik het even opnemen voor de overheid want wat de Nederlandse overheid doet, is gewoon geweldig. De suggestie dat wij het zelf zouden kunnen financieren; ja natuurlijk. Het gaat niet om die 6 miljoen euro, het gaat om de collaboratie tussen de ngo's, Wageningen (de autoriteit bij uitstek in Nederland), maar ook de regering ter plekke. Ik kan u garanderen dat het gedrag van de lokale overheid ook sterk verbetert, als de Nederlandse overheid er geld in steekt. Het is een goed systeem, maar dat neemt niet weg dat een formule, een regio of een aanpak af en toe niet werken en dat wij het weer opnieuw moeten doen. Dat is onze filosofie over de landbouw.

Medische zorg. U moet zich realiseren dat in heel veel landen het aanbod van gezondheidszorg zo beperkt is dat wij ons noodgedwongen hebben moeten bezighouden met medische zorg. Wat wij aanbieden is redelijk basaal. Dat is niet vergelijkbaar met het Universitair Ziekenhuis van Leiden. Het gaat om dagklinieken, dokters en verpleegsters en er gaat heel veel geld naar preventie. Wij doen ons best. Wij zijn ermee begonnen uit noodzaak. Wij doen het graag, maar wij hopen natuurlijk dat die overheden het op een dag ook serieus zullen gaan aanpakken. Wij zijn blij dat wij het eerste privébedrijf in de historie zijn dat aidstreatment heeft aangeboden aan onze werknemers en hun familie. Daarin hebben wij veel gepioneerd. Dat hebben wij ook te danken aan wijlen Joep Lange die daaraan een hele grote bijdrage heeft geleverd. We doen het niet alleen, we moeten ook de farmaceutische bedrijven bedanken die de prijzen van deze medicijnen betaalbaar hebben gemaakt voor de grote massa in Afrika. Ik wil het dus even in het juiste perspectief plaatsen.

Ik eindig met het wellicht het moeilijkste onderwerp voor ons. Ik moet toegeven dat ik helaas niet kan garanderen dat er geen misstanden plaatsvinden. Dan gaat het over het werk van de bierpromotors in Afrika. Wij hebben bierpromotors wereldwijd in verschillende varianten. Straks krijgt u een biertje en een bitterbal, geserveerd door jongens en meisjes hier. Dat zijn bierpromotors. Die willen u een glas Heineken® komen brengen met een smile, met een stuk horecavakmanschap. Dat is in beginsel het idee van een bierpromotor, zoals de jongens en meisjes die werken in het Holland Heineken House of bij de hospitality gedurende de UEFA Champions League-voetbalwedstrijden en dergelijke. Degenen die al langer op onze aandeelhoudersvergaderingen komen, zullen zich de nijpende vragen herinneren die wij kregen over de praktijk rond de 'beer promotion girls' van Cambodja. Wij hebben ernaar

gekeken en natuurlijk zijn wij achter een aantal dingen gekomen die echt niet klopten, die echt niet konden. Daarvoor hebben wij dan ook maatregelen genomen. Is het nu perfect? Nee, dat zal ik niet zeggen. Kunnen wij het helemaal stoppen? Ook niet. Nu hebben wij het hier even over Afrika. Het boek van de heer Van Beemen haalt praktijken aan in Afrika en toen ik het las, zei ik: "Nou, nou, nou, als dat echt zo is, dan kan dat helemaal niet." Wij hebben meteen actie ondernomen. Wij zijn er gewoon naartoe gegaan. Ik heb de verantwoordelijkheid gegeven aan onze commerciële groepsdirecteur, want promotie is een sales-en-marketing-aangelegenheid, samen met ons hoofd Corporate Affairs, Blanca Juti, plus alle regionale presidenten. Zij gaan ernaar kijken, maar het is een zaak van ons hele managementteam. Wij gaan in een crash course door heel Afrika. Wij hebben aan Partner Africa, een onafhankelijke organisatie die daar ervaring mee heeft, gevraagd om ons te helpen. Wij gaan veertien landen bezoeken. Tegen het eind van juni moeten wij weten waar wij de acht voorwaarden waaraan het werk van een bierpromotor moet voldoen wel of niet kunnen garanderen. Als wij deze principes niet kunnen garanderen, dan zullen wij ermee stoppen in die landen waar wij voelen dat het niet gaat lukken. Het is ook mijn verantwoordelijkheid om de industrie erbij te halen. Ik heb al gesprekken gevoerd met mijn collega's in de branche en die zijn blij dat ik het op mijn dak heb gekregen want het had hen net zo goed kunnen overkomen. Wij moeten er met zijn allen naar kijken. Als je zo'n boek leest, dan zijn er ook andere dingen die aandacht vragen, maar dit is zeker een onderwerp waarnaar wij moeten kijken. Ik moet er voor alle duidelijkheid wel bij zeggen dat 95% van het promotiepersoneel gecontracteerd wordt, het zijn geen mensen die in dienst zijn bij HEINEKEN, en dat maakt controle moeilijk en geeft ons een extra taak om ernaar kijken. Wij doen daar veel meer aan in Azië, omdat het zo'n belangrijk onderwerp is. Het is waar dat het in Afrika een beetje onder de radar is gebleven. Ik verwacht eerlijk gezegd, het continent kennende, dat er in sommige landen meer problemen zullen opduiken dan in andere. Maar wij zullen alle veertien landen aflopen om een einde te maken aan praktijken die niet tolerabel zijn. Ik wil er eentje uithalen, gewoon om te voorkomen dat u denkt dat ik mij er gemakkelijk doorheen praat. Om het verschil aan te geven tussen sales promotion en brand promotion; sales promotion is wat wij vroeger hadden in Cambodja. Je betaalt iemand om steeds meer bier te verkopen aan dezelfde klant, meestal een man, die steeds dronkener wordt. "That's a recipe for disaster", zeggen wij in het Engels. Die praktijk van meer willen doen verkopen, way beyond de grens van de verantwoordelijkheid, moeten wij er absoluut uit halen, waar dat nog bestaat. Het gros van onze promotiepraktijken vandaag zijn wat u ziet in het Holland Heineken House, een partyservice, waar wij het gewoon een beetje leuk maken voor de klant. Wij gaan er dus heel concreet naar kijken.

Ik sluit deze overview af. Niet in alle aandeelhoudersvergaderingen wordt zo diep ingegaan op dit soort onderwerpen. Meestal zijn er wat meer vragen over cijfertjes. Ik wilde het toch even in de context plaatsen omdat wij vandaag tegen u als aandeelhouders praten, maar wel in de stille aanwezigheid van de pers. Ik wilde even over het voetlicht brengen hoe wij de dingen zien bij HEINEKEN. Ik dank u voor uw aandacht, dames en heren.

De **voorzitter**: Dank je wel, Jean-François. Ik geeft Laurence het woord voor de resultaten over het eerste kwartaal.

Mevrouw **Debroux**: Ik ga nu naar Q1. Het geconsolideerde biervolume steeg met 4,3%. Als wij kijken naar de ontwikkelingen per regio, dan zagen wij de volgende ontwikkelingen. In Afrika, het Midden-Oosten en Oost-Europa steeg het volume met 6,1% met groei in markten als Rusland, Ethiopië, Zuid-Afrika en Ivoorkust. In Egypte zien wij na een daling in 2017 de situatie verbeteren en was er weer groei. In Asia-Pacific zagen wij een sterke volumegroei van 11,3%, geleid door Vietnam mede door gunstige omstandigheden als de timing van schulden. In Cambodja, Maleisië en Nieuw-Zeeland zagen wij ook een volumegroei, terwijl in Indonesië het volume daalde. In de Americas steeg het volume met 6,8%, gedreven door Mexico en Brazilië, waar onze resultaten voordeel hadden van een gunstige vergelijking ten opzichte van vorig jaar en de timing van Pasen. HEINEKEN USA daalde mee in de dalende Amerikaanse biermarkt. Tot slot Europa. Het voordeel van de vroege timing van Pasen werd

tenietgedaan door het koude weer in de hele regio, wat resulteerde in een volumedaling van 1,7%. Dank u wel.

De **voorzitter**: Ik vind dat het Nederlands van mevrouw Debroux wel een applausje verdient. Dank je wel. Dames en heren, ik kan u nu vertellen hoe u hier vertegenwoordigd bent vandaag. Blijkens de presentielijst zijn er 80 aandeelhouders aanwezig, en 57 aandeelhouders zijn vertegenwoordigd. Via het internet hebben gestemd 1183 aandeelhouders. Derhalve in totaal 1320 aandeelhouders van tezamen 502.764.994 aandelen recht hebbende op het uitbrengen van even zoveel stemmen, zijnde 88,23% van het geplaatste kapitaal. En dat voorts ter vergadering aanwezig zijn 39 aandeelhouders van HEINEKEN Holding N.V. die deze vergadering als toehoorder bijwonen.

Dames en heren, dan komen wij nu toe aan de bespreking van het verslag over het boekjaar 2017. Het verslag is te vinden op de pagina's 1 tot en met 40 uit het bestuursverslag. Het Sustainability Review is te vinden op pagina's 133 tot en met 154. Ik wijs u erop dat de uitvoering van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur (deel II van het remuneratierapport op pagina's 48 tot en met 56) bij agendapunt 1B aan de orde komt, en de jaarrekening (pagina's 57 en verder) bij agendapunt 1C aan de orde komt. Wij hebben het nu dus over punt 1A. Wie mag ik als eerste het woord geven over het verslag van het boekjaar 2017? Mag ik u verzoeken naar de microfoon te komen en te zeggen wie u ook alweer was?

De heer **Jorna**: Dank u, voorzitter. Mijn naam is Jorna, ik spreek namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB). Ten eerste een compliment aan mevrouw Debroux voor haar Nederlands en de cri de coeur van de heer Van Boxmeer. Alle respect voor wat hij over het voetlicht bracht in reactie op een boek. Het is maar een boek, zou je bijna zeggen, maar met wel veel impact als je niet oppast.

Terug naar de segmenten. Daarover heb ik een vraag. Wij zien dat het premiumbier Heineken® in China niet scoort naar verwachting. Overall records, behalve daar, terwijl er daar een enorme verstedelijking aan de gang is met een opkomende middenklasse. Je zou dus verwachten dat die gezien willen worden met een Heineken®, maar helaas loopt het daar terug. Wat is er in China aan de hand? Ik zal u niet vragen of u het gaat verkopen want ik weet al dat u daar toch niets op gaat zeggen.

Dan de biermarkt in de Verenigde Staten. Ook daar loopt het in totaliteit terug. Ik weet niet of uw concurrent daar ook last van heeft. Het gaat wel goed in de craftbieren. Is de smaak in de Verenigde Staten aan het veranderen of is er iets anders aan de hand?

Beleggers kregen de koude rillingen over hun rug toen bekend werd gemaakt dat u afging van uw belofte van 40 basispunten en dat terugbracht naar 25. De koers zakte fors. Als reden daarvoor werd aangegeven dat het met name kwam doordat bepaalde acquisities, Kirin voorop, eigenlijk niet op korte termijn die score konden behalen die u eigenlijk gewend was. Dat klinkt logisch. Aan de andere kant vraag ik mij of Kirin met zijn omzet dan zo bepalend is dat je van 40 terug moet naar 25 en ten tweede hoe lang het nog duurt dat wij de last van Kirin moeten dragen. Wij horen dat het goed gaat. U hebt daar met twee distributielijnen nog iets op te knappen, maar dat komt wel tot ons. De ruil die er eigenlijk achter zit (die komt op meerdere punten terug) en waarbij u eigenlijk marge inruilt om meer aandacht te vestigen op de topline, en waarbij u omzet boven winst stelt, is dat een wenselijke move die u maakt? Je ziet het ook straks terug in de beloningen. Wij zijn daar als beleggers niet zo gelukkig mee. Ik zal het niet over de pubs hebben want dan wordt mij het woord ontnomen.

Belastingvoordelen; u geeft heel expliciet aan dat u de belastingvoordelen die u in Amerika krijgt, gaat herinvesteren in Amerika. Wat is de reden daarachter? Is dat om de heer Trump een beetje te pleasen of bent u dat gewoon verplicht?

Een aantal kwesties tot slot. U zegt dat in Desperado tequila zit, maar dat is maar voor 75% en daarom zegt de Mexicaanse overheid dat het een beetje volksverlakkerij is. Hebben zij daar iets bij de kop en hoe lost u dat dan op? In Griekenland is nu uitgesproken dat u daar schuld hebt. U krijgt een boete van 31 miljoen euro, maar er is een nog veel grotere claim van 100 miljoen euro gekomen van uw concurrent daar, die eigenlijk al die jaren buiten de deur gehouden is. Hoe staat het ervoor? Kunt u er al iets over zeggen of nog steeds niet? Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Jean-François, begin jij?

De heer **Van Boxmeer**: Ja en ik zal een paar vragen doorgeven aan mijn collega, Laurence. HEINEKEN China, ja, wij staan onder druk. Wij zijn jaren goed gegroeid, maar dit jaar stonden wij onder stevige druk. Er was concurrentie. Budweiser (AB InBev) heeft in de Fujian Province, een provincie waar wij een groot marktaandeel hebben, een volle aanval gepleegd. Onze zwakte in China, dat geef ik toe, is dat wij opereren met slechts drie brouwerijen. Wij hebben maar 0,5% van de markt. Wij zijn heel klein. Wij zijn een niche player. Wij hebben heel erg mooie marges, maar die worden helemaal geherinvesteerd in het ontwikkelen van het merk. En wij hebben niet zo veel schaalgrootte om te distribueren. China is een hele grote markt. Wij opereren in China ook niet nationaal. Wij opereren in een beperkt aantal grote steden. De rest wordt aan grossiers verkocht die ermee doen wat zij willen. Wij bieden geen ondersteunende activiteiten aan. Wij zijn echt heel klein in China; wij verkopen daar wel bijna 3 miljoen hectoliter, maar dat is voor China heel klein. Afgelopen jaar hebben wij zeker onder druk gestaan van Budweiser.

De markt in de Verenigde Staten gaat al tien jaar met 1% tot 2% achteruit. Het is gewoon dweilen met de kraan open in Amerika. Dat hebben wij ook in West-Europa meegemaakt; het heeft te maken met de demografie, de verouderde babyboomer. Dat zijn fenomenen die voor de bierconsumptie in Amerika van belang zijn geweest, net als in Europa. Er heeft ook een verschuiving plaatsgevonden van lightbier naar craftbier. Craftbieren zijn meestal heel bitter, heel zwaar en er zit veel meer alcohol in. Dat betekent ook dat mensen er veel minder van drinken. De craftbieren maken op dit moment ongeveer 14% van de totale markt uit in Amerika, terwijl dat vijftien jaar geleden ongeveer 6% was. Je kunt het echter niet met elkaar vergelijken; je vergelijkt een Bud Light met 4,5% alcohol en no bitterness, een bier dat je als refreshment drinkt, met een degustatiebier, zoals onze eigen Lagunitas, waarvan je er maar eentje kunt drinken tegen drie Budweisers. In de statistieken zie je dan aan het aantal hectoliters dat de markt naar beneden gaat. In waarde is de markt in Amerika niet naar beneden gaan, maar in volume wel. Dat is wat ik over de Amerikaanse markt kan zeggen. De heer Wijers wijst er terecht op dat niet alleen wij onder druk staan, maar iedereen. De grote winnaars in Amerika zijn de craftbrewers en de lager beers, de Constellation Brands die Corona aanvoert en Modelo. Met Lagunitas zijn wij ook een winnaar. Toen wij daarin ons eerste aandeel kochten, was Lagunitas nummer 6 van de craftbrewers, nu zijn wij nummer 3. Competitief doen wij het met Lagunitas heel goed in de Verenigde Staten.

Uw vraag over marge versus topline is een hele interessante en terechte vraag. Wij hebben vier jaar geleden nog met de heer Hooft Graafland een guidance afgegeven voor veertig basispunten per jaar. Toentertijd in een context waarbij wij dachten dat het verschil tussen onze marge die was gepubliceerd en die van SAB te groot was. Wij hadden ongeveer dezelfde footprint. Wij dachten dat wij daaraan konden werken. Daaraan hebben wij ons ook publiekelijk gecommitteerd en dat hebben wij ook waargemaakt. SAB is inmiddels verdwenen, opgekocht door ABI. De marges van ABI liggen beduidend hoger dan de marges van HEINEKEN. Wij kunnen ons daarmee niet meten, omdat de marktstructuren waarin wij en zij opereren totaal verschillend zijn. Wij hebben margeverbetering nog steeds als doelstelling, weliswaar een beetje minder dan in het verleden, maar leveren ook veel meer groei dan in het verleden. Tenslotte opereren wij als onderneming in een driehoek waarin je volumegroei hebt en ook omzetgroei, return on sales (dus marge) en return on investment capital (wat levert een euro op die wij erin steken?). Wij kijken naar alle drie dimensies. Die driehoek moeten wij iedere keer weer een

beetje vooruit zien te krijgen. Af en toe is het ook wijs dat je de omzet wat harder laat groeien dan de marge. Als je het met elkaar vermenigvuldigt, dan heb je een stijging van het dividend per aandeel dat er rianter uitziet. Zo kijken wij ernaar. Het is niet zo dat wij het ene boven het andere stellen. Het is altijd een wisselwerking tussen deze drie.

Brazilië heeft natuurlijk impact op onze marges, omdat het startpunt van onze operatie in Brazilië een lagere marge had dan het gemiddelde. U begrijpt het al, het streven is natuurlijk om ons te verbeteren, maar ik kan er geen vooruitzichten aan verbinden. Het goede nieuws is dat het bedrijf zowel in omzet als in margeverbetering sneller gaat dan wij gedacht hadden. Wij zijn dus op de goede weg. Ik wil graag Laurence het woord geven.

Mevrouw **Debroux**: De vragen moet ik dit jaar in het Engels beantwoorden. Uw vraag ging over het belastingvoordeel in de Verenigde Staten en de herinvestering daarvan. Ik moet zeggen dat het belastingvoordeel in de Verenigde Staten tamelijk beperkt is, in termen van miljoenen. U weet dat onze organisatie in de Verenigde Staten een commerciële organisatie is, want de brouwerij staat in Nederland. Dus het winstaandeel, dat plaatselijk is, komt overeen met een commerciële organisatie. Er is dus enig voordeel van een lager belastingtarief voor bierbrouwers in de afgelopen jaren, maar dan praten wij over beperkte bedragen. Wij zijn heel toegewijd aan de groei van het Amerikaanse marktaandeel, dus daarom blijven wij in deze markt investeren. Wij doen het dus voor ons eigen merk en niet voor iemand in het bijzonder.

Uw laatste vraag ging over de Griekse claim. Wij gaan in beroep tegen de boete van de mededingingsautoriteit en die zaak zal behandeld worden door het hooggerechtshof. Dat wat betreft de plaatselijke situatie. De civiele claim van de concurrent van ons Griekse bedrijf zal behandeld worden door de Rechtbank Amsterdam. Dit proces loopt en de Rechtbank onderzoekt nu of het jurisdictie heeft. Meer kan ik nu niet zeggen over de procedure.

De heer **Van Boxmeer**: De laatste vraag ging over de tequila in Desperados. Dat is typisch een grensgeval, zou ik zeggen. Wij gebruiken inderdaad gecertificeerde tequila. Tequila is een heel strikt omschreven product dat aan geografische eisen en receptuur moet voldoen. Wij gebruiken inderdaad tequila in het product, doch als aroma. Dus in hele kleine hoeveelheden. Desperados is een bier met een tequila flavor. Het woord tequila staat er inderdaad prominent op. Daarover gaat het debat met de Tequila Council, een professionele organisatie in Mexico. Ik ben zelf deze mensen gaan opzoeken om het gesprek aan te gaan. Dat is een commerciële procedure en een rechtsprocedure die parallel lopen tussen de beide units, waarover ik geen uitspraken zal doen nu. Maar wij zijn in gesprek.

De **voorzitter**: Wie heeft er verder nog vragen?

De heer **Vreeken**: Goedemiddag, mijn naam is Robert Vreeken van We Connect You Public Affairs & Investor Relations. Ik waardeer de openheid van de heer Van Boxmeer zeer. Ik ben heel blij met alle progress die hij heeft gemaakt in het afgelopen jaar op het gebied van Heineken® 0.0 en op het gebied van duurzaamheid. Dat waardeer ik enorm.

Als wij kijken naar water en licht; HEINEKEN kan in de wereld heel veel betekenen op het gebied van water en licht. U gaat van start met de operatie 'Every drop', maar het leven is heel simpel. Er is tegenwoordig een rainmaker die water maakt uit lucht en dat kost maar 10 euro per kubieke meter, overal wereldwijd, zelfs in woestijnen. Wat licht betreft, het kost maar 2,5 miljard euro om 1 miljard mensen van licht te voorzien en dat kan heel simpel met de WakaWaka. Je hebt je eigen zonnepaneel en het is heel simpel voor HEINEKEN om dat breed uit te rollen in de landen waar HEINEKEN actief is.

Het is mooi als HEINEKEN wereldwijd marktleider wordt op het gebied van Heineken® 0.0, dus alcoholvrij bier. Wij hebben een fantastische opportunity want de nieuwste James Bondfilm komt eraan

en HEINEKEN gaat daarin waarschijnlijk weer 60 miljoen euro stoppen. Dus, als HEINEKEN groot Heineken® 0.0 gaat promoten, dan is dat fantastisch voor de samenleving. Bovendien gaat de hele wereld schrijven over Heineken® 0.0, want het zou voor het eerst zijn dat James Bond Heineken® 0.0 drinkt. Alfred Heineken was bevriend met Wubbo Ockels en die heeft de superbuis ontwikkeld en die zou prachtig staan als product placement in de nieuwste James Bond film. Wat de Formule 1 betreft; ik ben voorstander van Formule 1. En als u dan adverteert, dan heel graag Heineken® 0.0. Dan is de associatie met alcohol nog minder. Er zijn wat studentenverenigingen in Nederland, zoals Vindicat, Minerva en in mindere mate het Amsterdams Studenten Corps; daar hebben zij geen Heineken® 0.0 op de tap en het gaat daar meestal mis, als de jongens heel veel bier hebben gedronken. Ik hoor wel dat twintig bier 'atten' geen uitzondering is. Voor sportverenigingen geldt dat in veel mindere mate.

En ten slotte. HEINEKEN richt heel veel horecagelegenheden in en doet ook de terrassen daarvan. De overheid en milieugroeperingen hebben een ontzettende hekel aan heaters. Die willen heel graag dat die heaters worden vervangen door stoelverwarming want stoelverwarming stoot meer dan 95% minder CO₂ uit. Wellicht kunt u beginnen met Hotel de 'l Europe, het paradepaardje van HEINEKEN.

De **voorzitter**: Fijn, dat zijn een heleboel suggesties. Ik denk dat wij het hier even bij moeten laten, anders gaat u straks ook nog intellectual property rights eisen. Ik stel voor dat de heer Van Boxmeer op een aantal van uw suggesties reageert.

De heer **Van Boxmeer**: Mijnheer Vreeken, veel dank. Een kubieke meter water voor 10 euro vind ik een beetje aan de dure kant. WakaWaka hehe, dat hebben wij ooit al een keer gedaan. Er is een ander project, waaraan u 2,5 miljard euro kunt geven, misschien niet om 1 miljard mensen maar zeker wel 0,5 miljard mensen elektriciteit te geven, namelijk de Ingadam in de Democratic Republic of Congo. Dat is een van de meest buitengewone sites om hydro-elektriciteit te produceren. Daar zou u eens naar moeten kijken. James Bond 0.0, dat vind ik een top idee. Dat ga ik voorstellen. Over de verwarming zijn wij al langer met elkaar in gesprek, maar het is u nooit gelukt. Ik weet niet waarom. Misschien kunnen wij daarover in de pauze nog even praten. Ik vind het een hele goede suggestie om eens te kijken naar de mogelijkheden voor Heineken® 0.0 bij Vindicat, Minerva enzovoorts. Daar gaan wij achteraan. Ik vind het een hele goede suggestie.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik zie daar een mevrouw.

Mevrouw **Goorse**: Goedemiddag, mijn naam is Helen Goorse, werkzaam bij MN, vermogensbeheerder voor onder meer PME, PMT en Pensioenfondsen Koopvaardij. Met betrekking tot agendapunt 1 spreek ik tevens namens Triodos Investment Management en Menzis. Allereerst wil ik u hartelijk danken voor de toelichting op de jaarcijfers en strategie. Onze complimenten voor uw tweede geïntegreerde jaarverslag, waarin duurzaamheidsfactoren onafscheidelijk zijn van de ondernemingsstrategie, de resultaten en de risico's. Wij zijn verheugd te vernemen dat HEINEKEN 2017 sterk heeft afgesloten, niet alleen in financieel opzicht, maar ook vanwege het feit dat HEINEKEN de emissiedoelstellingen voor 2020 in de productie reeds heeft behaald. Ik heb een drietal vragen over drie verschillende onderwerpen.

In het jaarverslag geeft u aan dat de kracht van het Heinekenmerk belangrijker is dan ooit, maar dat er daarnaast, zoals net door de heer Van Boxmeer is toegelicht, ook een kwetsbaarheid in zit. Hoe positioneert en verdedigt u het Heinekenmerk in de huidige omgeving van gefragmenteerde media en consumenten? Deze media, zeer laagdrempelig en toegankelijk voor iedereen, bieden enerzijds kansen voor HEINEKEN, zoals Beerwolf en de Heineken® Biertegoed-app, maar leveren natuurlijk ook risico's op. Denk bijvoorbeeld aan misbruik via blogs, challenges, YouTube-filmpjes et cetera. Hoe managet u dergelijke risico's, omdat deze deels buiten de controle van HEINEKEN liggen? Reputatieschade kan natuurlijk ook negatieve gevolgen hebben voor uw omzet.

Verder heb ik een vraag over 'Drop the C'. Wij waarderen uw nieuwe ambitiedoelstellingen voor 2030 via het programma om per 2030 70% duurzame energie in de productie te steken. De heer Van Boxmeer noemde net al dat de kosten voor verpakkingen zijn gestegen in het afgelopen jaar en u wilt nu uw commitment niet alleen beperken binnen Drop the C tot productielogistiek en koeling, maar ook verpakkingen is een belangrijk onderdeel daarvan. Vanuit milieu- en kostenhoekpunt is verpakkingsmateriaal en recycling een belangrijk item en mogelijk speelt daarnaast strengere regulering op dit vlak, wat ook weer kostenverhogend kan werken. Mijn vraag aan u is: in hoeverre anticipeert u op die kostenverhoging en strengere regulering? En zo ja, hoe groot is de uitdaging?

Dan heb ik een laatste vraag over het promoten van responsible drinking. Ultimo 2017 bedraagt deze categorie van HEINEKEN 5,6% van HEINEKENs totaal wereldwijd volume. Wij zouden graag wat meer de voortgang op dit vlak willen volgen. Gaat u, gezien het belang hiervan, ook regulier rapporteren over eventuele gestelde targets en behaalde resultaten? En kunt u wat meer toelichten wat uw plannen en ambities zijn met betrekking tot het versnellen van de introductie van Heineken® 0.0 buiten Europa? Dank u wel.

De voorzitter: Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer:** Dank u wel, mevrouw Goorse. Ik vind het drie relevante vragen. Als u mij toestaat, ik begin met de laatste en dan ga ik naar de meest belangrijke, en dat was de eerste. Want daarop heb ik niet zo een, twee, drie een helder antwoord. Responsible drinking; die 5,6% is die 12,5 miljoen hectoliter van low- and no-alcohol malt-based beverage. U plaatst dat in de context van responsible drinking. Ik wil dat niet zozeer daarin plaatsen. Er zijn gelegenheden waarbij u geen alcohol wilt gebruiken. Als u gaat rijden, geen alcohol. Voor ons is die Low- en no-alcohol ook een fantastische commerciële opportunity. Wij doen het niet voor de agenda van de promotie van responsible drinking. Je kunt bijvoorbeeld (nog) geen goede wijn maken met 5% alcohol of een goede whisky met 10% alcohol. Wij moeten daarin heel voorzichtig zijn. Er zijn gelegenheden waarbij mensen zelf zien dat het onverstandig is om alcohol te drinken. Of mensen kiezen er zelf voor om geen alcohol te drinken. Ik dronk graag één biertje bij de lunch. Ik ben blij dat ik nu een 0.0 heb, dat is veel beter. Maar ik drink niet graag water bij de lunch, vreselijk. Karnemelk bij de lunch, dat doe ik nooit. Dat is een gewoonte die ik nooit heb overgenomen. Als iedereen nu eens een 0.0 bij de lunch neemt, dan hebben wij een business, hoor. Ja, het is zo dat wij producten op de markt brengen die een ambassadeur kunnen zijn voor responsible drinking, maar het is vooral belangrijk dat mensen zich ervan bewust worden wat responsible drinking is. Dat is dus matig. Wij hebben liever regelmatig matig dan onregelmatig over de boord. Als wij geen groei meer laten zien, dan gaat u vragen wat wij aan het doen zijn. Wij moeten daarin de juiste balans vinden. Wij denken vooralsnog dat er wel muziek zit in die laagalcoholhoudende producten en 0.0-producten qua omzet. Waarom? Omdat wij een brouwtechnologie hebben, waarbij wij smaakhebbende producten kunnen produceren die erbij horen. Het is een pijler van groei, maar niet alleen voor responsible drinking, hoewel dat er wel bijkomt, maar ook voor de business.

Uw vraag over Drop the C en de verpakking is lastig want daarvoor zijn wij afhankelijk van anderen. Het hangt ook af van de manier van calculeren. Is een retourfles beter voor het milieu dan een non-retourfles die wordt gerecycled? Ik heb al calculaties gezien die zowel het ene als het andere beweren. Het goede nieuws is dat je glas helemaal kunt recyclen en aluminium bijna helemaal. Dat zijn dus zeker twee verpakkingsvormen die veel vooruitzicht hebben. Plastic is een drama. Dat weten wij allemaal. En daar moeten wij dan ook zo veel mogelijk vanaf. Wij gebruiken het weinig, maar wij gebruiken het wel. Wij gebruiken het voor onze frisdranken en wij gebruiken het in sommige delen van de wereld (Rusland en Oost-Europa) nog steeds voor het bier. Daaraan moeten wij zeker het nodige werk gaan verrichten, omdat de recyclingsystemen voor plastic in deze landen nog ontoereikend zijn. Wij moeten heel bewust naar een aantal dingen gaan kijken, meestal per markt. Als ik aluminium ga

kopen bij Norsk Hydro, dan weten wij dat het gros daarvan is geproduceerd met hydro-elektriciteit. Dat is heel duurzaam. En als je dan ook nog een goed recyclesysteem hebt, zoals in Amerika, dan ben je goed bezig. Maar er zijn ook andere leveranciers die het allemaal met stookolie doen. Naar dat soort dingen moeten wij gaan kijken. Dat staat op de agenda. Wij moeten dus ook kijken of wij onze supply-chainroutes kunnen verbeteren, want aan de ene kant wilt u groeien, meer producten verkopen en markten veroveren, maar dat brengt ook meer verpakkingen en meer transport met zich mee. Die contradictie moeten wij managen. Daar heb ik geen pasklare oplossing voor. Wij zijn een redelijk gedecentraliseerd bedrijf, maar wij hebben centrale aansturingsprocessen en een centraal beleid. Het hele Drop the C-beleid is onderdeel van een jaarplan en een driejarig plan. Het staat er niet naast. Het is niet zo dat Corporate Affairs nog even met een paar leuke initiatieven komt. Nee, het is de productiemanager en de commerciële manager en de general manager die rond de tafel moeten zitten om te bedenken hoe zij Drop the C zowel economisch voor het bedrijf maken als goed voor de planeet. Zo veranderen de zaken gaandeweg. De jongere generatie vindt dat heel normaal. Het heeft dus ook te maken met een stap in het denken die iedereen moet maken. Het gaat de goede richting uit, maar ik weet vandaag niet wat ik nog niet weet.

En dan kom ik op het laatste punt. Het bedrijf valt of staat bij het merk. Het merk is overal in de wereld aanwezig. Daar zijn wij ontzettend trots op. Wij hebben het intern vaak over het groene bloed van HEINEKEN. Wij zetten ons daar met zijn allen voor in, maar wij zijn daardoor ook kwetsbaar want het is een heel populair merk, maar wij kunnen niet alles controleren. Wat wij wel kunnen controleren, zijn de kwaliteit en de integriteit. Er zijn heel weinig gevallen van fake Heineken® en die weinige gevallen zijn allemaal in het Verre Oosten. Wij zijn er meteen bij als het gebeurt, dus daar ben ik niet zo bang voor. Wij hebben er een internet monitoring apparaat voor opgezet om te weten wat er gebeurt, zodat wij ook meteen kunnen ageren als er iets gebeurt dat niet van ons is. Voorkomen kunnen wij het niet. Het willen controleren van alles kan ook niet. Dat is nu eenmaal de wereld waarin wij leven. Er zullen altijd incidenten plaatsvinden; wij hebben er al een paar gehad. Het is moeilijk om die te managen, maar al doende leren wij. Voor de preventie is het van groot belang dat wij 'grote oren' hebben en constant controleren of het van ons komt of ergens anders vandaan. Er zijn ook mensen die leuke dingen bedenken met goede bedoelingen, waarvan wij zeggen dat wij ze zelf niet hadden kunnen bedenken of waarvoor wij zelfs applaudiseren. Mensen hebben het gevoel dat zij meer rechten hebben dan het bedrijf zelf. Dat heeft zowel een positieve als een negatieve kant. Dat is nu eenmaal de wereld waarin wij leven en die moeten wij omarmen.

De heer **Taverne**: Mijn naam is Taverne en ik spreek namens de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO), de 'groene beleggers', bestaande uit particuliere beleggers en ook de grote institutionele beleggers in Nederland. Er zijn af en toe van die uitspraken waar je warm van wordt. Ik heb er net een paar gehoord, waaronder zojuist een van de heer Van Boxmeer over het verduurzamen van supply chains. Dat is wat ons betreft waar het allemaal over gaat, als wij het hebben over de integratie van duurzaamheid in het bedrijfsleven. Ik ben dan ook blij met dit opnieuw goed geïntegreerde jaarverslag. Er is wel een aparte bijlage met de detaillering, maar in de kern van uw verslag zit een grote passage over de doelen die u zojuist uitgebreid hebt toegelicht. Dank daarvoor. Wij worden ook zeer blij van de verbinding die u in het verslag legt met de global goals for sustainable development, gegeven het feit dat die mondiale doelstellingen met name in regio's als Afrika, Azië en Latijns-Amerika van groot belang zijn, maar ook hier in Nederland overigens, en dat u het rapport aan de hand daarvan opbouwt. Dat brengt mij tot de eerste vraag die ik iets anders voorbereid had. HEINEKEN neemt op dit punt in de sector van de beverages, food en retail een heel belangrijke plek in en is misschien ook wel trendsettend in de sector. Zijn er wat u betreft op dit gebied ook doelstellingen die u zou kunnen realiseren door samenwerking binnen de sector om die als geheel een paar stappen verder te brengen? In andere sectoren zie je dat soms ook gebeuren. Het zou u sieren als zichtbaar zou zijn dat HEINEKEN de lead neemt in het verder brengen van zaken als integrated reporting, het zich verbinden aan de global goals et cetera.

U hebt ook zeer uitgebreid stilgestaan bij de doelstellingen op het gebied van milieu. Ook daarin kunnen wij ons volledig vinden, als het gaat over water, beperking van CO₂-uitstoot en sustainable sourcing. Maar er zijn een paar dingen, waarover wij ons wat meer zorgen maken. Ik verpak deze maar in de vorm van vragen. Met name als het gaat over water in kwetsbare gebieden, lijkt u niet echt een doelstelling geformuleerd te hebben, terwijl het verder terugdringen van de waterconsumptie per hectoliter bier juist in die gebieden essentieel is. Dan heb ik een vraag over sustainable sourcing. U hebt aangegeven dat u streeft naar een farm sustainability assessment on a bronze level. Nu weten wij allemaal hoe het zit met brons, zilver en goud. De vraag is dus waarom u niet voor zilver of goud gaat en of u wellicht een toezegging wilt doen over het moment waarop u naar een hoger niveau wilt gaan.

Een dan een punt dat misschien tot fijnslijperij leidt, maar ik hoop dat dat niet zo is, want in deze zaal zou ik dat zeker niet bepleiten, namelijk de kwestie van living wages. En dan gaat het natuurlijk niet over de betaling van de Heinekenmedewerkers wereldwijd, die 90.000, maar om de mensen die werken in de supply chains in Afrika en elders. Wij hebben begrepen dat de Supplier Code of Conduct dit jaar herzien zal worden en de vraag is of u bij de herziening ook het begrip 'living wage' wilt gaan definiëren en of u op dat punt ook toezicht gaat houden op uw toeleveranciers.

Dan heb ik nog een klein vraagje over het grote onderwerp dat u zojuist geadresseerd hebt, de promotion teams. Wij hebben begrepen – maar ook daarbij is de ultieme vraag of het waar is – dat de samenwerking met HEINEKEN door The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria opgezegd zou zijn vanwege die affaire. Is dat nog steeds het geval? En zo ja, wat eraan gedaan wordt om die samenwerking weer te herstellen omdat dit een zeer toonaangevende samenwerking is die ongetwijfeld op uw reputatie afstraalt. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u, mijnheer Taverne. Jean-François.

De heer **Van Boxmeer**: Ik zal u vragen niet in volgorde beantwoorden. Uw eerste vraag gaat over de sector approach. Er bestaat allang een sector approach tussen brouwers, maar ook tussen brouwers en andere alcoholhoudende industrie. Wat wel en niet getolereerd wordt in gedrag is vastgelegd in marketing codes. Er zijn landen die dat wettelijk bepalen en er zijn landen die dat niet doen. Er zijn landen waar watch dogs de communicatie controleren. Onze sector heeft een aantal regels afgesproken die wij ongeveer om de zes jaar herijken. Dat doet de sector als geheel. Die regels hebben met name betrekking op het onderwerp responsible consumption. Onder die noemer is er veel samenwerking in de sector. Daar heb ik ook geleerd dat samenwerking heel belangrijk is en dat HEINEKEN niet toonaangevend moet willen zijn. Dat is alleen maar egotripperij. Je moet het echt met zijn allen doen. Dat gaat redelijk goed, moet ik zeggen.

Water in kwetsbare gebieden. In het algemeen streven wij naar 3,5 liter en in kwetsbare gebieden naar 3,3 liter. Is dat genoeg? Nee. Er zijn twee dingen waaraan wij werken, het collecteren en het volledig hergebruiken van het afvalwater. Dat laatste is een belangrijke bron om de waterproblematiek te verbeteren. Ten tweede proberen wij water te collecteren uit regenwater om het vervolgens te injecteren in het grondwater. Onze Indiase participatie verricht op dat punt baanbrekend werk. Over het algemeen investeren wij in water stressed areas in het hergebruiken van alle afvalwater, dat gebruikt kan worden als proceswater. Die manier van werken kan zelfs leiden tot een nog lager gebruik dan 3,3 liter. Het is technologie die voor een deel nieuw is. Die moet dus uitgetest worden; het ligt niet klaar op de plank.

The Global Fund to Fight AIDS, Tuberculosis and Malaria heeft de samenwerking geschorst, maar niet beëindigd. Dat is toch wel een verschil. Ik begrijp waarom zij dat gedaan hebben en ik accepteer dat ook volledig, maar er is natuurlijk ook een dialoog gaande. Zij zijn geïnteresseerd in onze ervaring met het ter plaatse geven van aids treatment in een Afrikaanse context. Hoe organiseer je dat logistiek in ver afgelegen gebieden? Daarin was the Global Fund primair geïnteresseerd. Daarnaast zijn zij ook

geïnteresseerd in maatschappelijke problemen. Wij hebben lange gesprekken gevoerd. Je komt verder door te luisteren naar wat de ander te melden heeft. Wij hebben de aidsepidemie in de landen waarin wij opereren over de afgelopen twintig jaar, terug zien lopen. Wij zijn ooit met preventie begonnen. Ik was nog een jonge vent in Rwanda toe de eerste preventiecampagnes kwamen. Die werden er meteen afgerukt, hoor. Daar was totaal geen gehoor voor. Het heeft twintig tot dertig jaar geduurd voordat het normaal was om aan preventie te denken. Het is op zich een goed resultaat en je ziet ook in de cijfers dat het overwicht van de ziekte aids in een aantal van die landen naar beneden is gegaan. Alarmerend is de situatie in Zuid-Afrika. The Global Fund was geïnteresseerd om daar met ons samen te werken, want zij willen beter begrijpen wat er gebeurt in al die barretjes waar wij komen. Wij zijn ook als bedrijf geïnteresseerd om met hen te werken om beter te begrijpen wat zich daar afspeelt en hoe wij onze bijdrage kunnen leveren aan een betere situatie. Weet u, al zou het ons vandaag de dag omzet kosten, dan zouden wij het toch doen. Niet lichtvaardig, maar wij zouden het wel doen. De samenwerking met The Global Fund is on hold. Er is een dialoog aan de gang. Ik begrijp hun standpunt. Ik denk dat zij in afwachting zijn van de manier waarop wij verder gaan met de hele problematiek rond wat wij noemen de bierpromotors. Daar neem ik een engagement voor, daar gaan wij zeker naar kijken, en niet alleen kijken, we gaan er ook iets aan doen. Als je iets concreets hebt gedaan, je kunt dat ook tonen en je bent daar open over, dan hoop ik dat wij weer voortuitgang kunnen boeken met the Global Fund. De fair wage laat ik graag aan Laurence over.

Mevrouw **Debroux**: Misschien eerst even een paar woorden over het geïntegreerd jaarverslag. Hartelijk dank voor uw opmerking daarover. Wij noemen het gecombineerde verslaglegging omdat wij weten dat wij er nog niet zijn. Het verslag is nog niet volledig geïntegreerd. Jaar na jaar is het een zoektocht, maar wij maken vorderingen. Dit jaar zult u meer duurzaamheids-KPI's en verslaglegging over duurzaamheid terugvinden in het bestuursverslag. U zult meer expliciet de link zien met de SDG's (Sustainable Development Goals). Het is echter heel veel werk, niet alleen voor ons in Amsterdam (in de samenwerking tussen het duurzaamheidsteam, het financiële team en de mensen die aan de rapportages werken), maar het begint al bij de operating companies die data moeten leveren die net zo betrouwbaar zijn als de financiële data. Natuurlijk is er veel minder voorgeschiedenis en zijn er soms veel minder gemakkelijk definities te geven om dat te bereiken. Wij boeken vooruitgang en dat is ons uiteindelijke doel. Wij zijn bescheiden op dat punt want wij weten dat wij er nog niet zijn.

Leefbare lonen of eerlijke lonen zijn twee uitdrukkingen die voor ons betrekking hebben op hetzelfde idee. In 2017 hebben wij gezegd dat wij onze gedragscode voor leveranciers zouden herzien. Dat hebben wij ook gedaan. Wij gaan die uitrollen in 2018. Bovendien hebben wij in 2017 meer aandacht besteed aan mensenrechten; wij hebben in een aantal landen audits uitgevoerd om beter te begrijpen wat de grootste risico's zijn, gegeven onze activiteiten en de plekken waar wij opereren. Leefbare lonen en eerlijke lonen zijn in sommige landen waar wij opereren zeker een issue. Wij hebben daarom besloten om daar aandacht aan te besteden. Natuurlijk vinden wij dat al onze medewerkers voldoende betaald moeten krijgen voor een fatsoenlijke levensstandaard, maar wij weten ook dat onze verantwoordelijkheid als een belangrijke actor in sommige landen en als actor in de global supply chain daar niet stopt, maar dat wij ook moeten kijken naar wat onze leveranciers doen met hun eigen medewerkers. Wij moeten op zijn minst ons best doen om glashelder te maken wat wij van hen verwachten, dat wij op de een of andere manier controle uitoefenen en dat wij maatregelen zullen nemen als wij vinden dat zij niet aan onze normen voldoen.

De voorzitter: Dank je wel. Dames en heren, het is een goede discussie en er worden goede vragen gesteld, maar wij lopen behoorlijk uit de planning. Ik wil even weten of er nog andere mensen het woord willen voeren over dit punt op de agenda. Ik zie nog een paar mensen. Ik vraag in ieder geval of diegenen die het woord willen vragen, alvast naar de microfoon willen gaan en of zij zich willen beperken tot korte, bondige vragen. En ik vraag om die van onze kant dan ook kort en bondig te beantwoorden.

Mevrouw **Goldtrue**: Ik ben Lucy Goldtrue en ik spreek hier als zeer kleine, maar heel trouwe aandeelhouder. Ik heb een paar korte vragen en ik wil een paar opmerkingen maken. Ik wil het als eerste hebben over Heineken® 0.0. Ik heb thuis een klein experiment uitgevoerd, omdat de meeste van mijn vrienden nogal houden van een stevige discussie. Ik heb hun Heineken® 0.0 geserveerd, zonder te vertellen dat het Heineken® 0.0 was. Ik heb moeten constateren dat zij vijftien minuten eerder naar huis gingen en dat er significant minder gediscussieerd werd. Ik wilde dat even melden want dat is nogal opmerkelijk.

Ten tweede wil ik een paar opmerkingen maken over wat u zei over Afrika en daarbij wil ik me niet focussen op dat wat u als de problemen hebt geïdentificeerd. Dat wil niet zeggen dat dat niet allemaal zeer belangrijke dingen zijn om het over te hebben, maar wat volgens mij hier een beetje verloren gaat, is dat HEINEKEN al heel lang opereert in Afrika en zich al heel lang bezighoudt met moeilijke vraagstukken als water. Ik herinner mij dat Freddy Heineken al sprak over water zo'n twintig, dertig jaar geleden, toen nog bijna niemand het daarover had. Het gaat niet alleen om de lokale waterbronnen, maar er is al die tijd sprake geweest van een soort passie voor Afrika bij de organisatie. Neem bijvoorbeeld de Democratische Republiek Congo. Er gebeurt een hoop in de Democratische Republiek Congo dat niet bepaald fraai of bemoedigend is en ik accepteer uw opmerking dat je soms simpelweg medegedeeld wordt dat je moet vertrekken, zoals twintig jaar geleden in Myanmar het geval was, maar ik denk dat het soms juist goed is, als het enigszins mogelijk is – en in Rwanda zou dat waarschijnlijk niet het geval zijn – om in die landen te blijven omdat het niet altijd helpt om te vertrekken bij de eerste tekenen van problemen. Het blijft natuurlijk lastig te beoordelen, maar ik denk dat het instinct om te blijven op zich goed is. Er is overigens nog iets dat ik opgemerkt heb. Ik luister namelijk sinds 1984 naar een heleboel beursgenoteerde bedrijven en ik moet constateren dat geen enkel bedrijf waar ik mee gesproken heb, naar geluisterd heb of in geïnvesteerd heb, ooit zo gepassioneerd is geweest over Afrika als u bent. Nogmaals, dat enthousiasme voor Afrika is erg belangrijk.

Mijn vragen. Weet u wat de oplossing is voor de Verenigde Staten? De noodzaak om deze markt opnieuw kracht te geven? Mijn tweede vraag. Lagunitas is uiteraard fantastisch, u bezit het nu in zijn totaliteit. Tony Magee heeft nu wat andere interesses. Ik zie dat hij nu erg geïnteresseerd is in zaden. Maakt hij nog deel uit van de toekomst van Lagunitas en heeft hij het nog steeds naar zijn zin of heeft hij het gevoel dat hij zijn baby weggegeven heeft? Dit waren mijn vragen.

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Van Boxmeer**: Dank je wel, Lucy, voor jouw opmerkingen over het waterprobleem in Afrika en de complimenten voor ons 0.0-product. Ik heb het maar als een compliment opgevat. Het opnieuw leven inblazen van de markt in de Verenigde Staten. De Verenigde Staten is een hele grote markt. Wij hebben de neiging om over de Verenigde Staten te praten als één markt, maar het is in feite meer dan één markt. Onze acquisitie van Lagunitas heeft als het ware de wereld voor ons geopend en leert ons om naar de Amerikaanse markt te kijken als een regionale markt en wij hebben een groter portfolio dan wij tien jaar geleden hadden. Ik ben het met u eens dat wij een bescheiden groeipercentage hebben, maar wij hebben wel een hele goede return on sales daar. Dus onze business in de Verenigde Staten is financieel gezien in goede conditie. De hele Amerikaanse biermarkt lijdt onder een gebrek aan groei met uitzondering van Lagunitas, dat wel aardig groeit en behoefte heeft aan een iets grotere marge.

Tony Magee heeft de dagelijkse leiding van het bedrijf overgedragen aan Maria Stipp, de CEO van het bedrijf. Zij leidt het bedrijf vanuit Pataluma in Californië, ten noorden van San Francisco. Zij doet het geweldig. Tony is ambassadeur geworden voor het merk. Tony reist over de wereld want onze ambitie is om van Lagunitas een internationaal merk te maken. Ik krijg berichten van Tony die verre oorden bezoekt als Vietnam, Zuid-Afrika, Mexico en Brazilië. Hij reist de hele wereld af. Met zijn inzichten en

zijn ervaring ziet hij de mogelijkheden voor Lagunitas, maar ook hoe je op een andere manier moet werken in bepaalde markten. Dat is heel verfrissend. Hij is een fantastische ambassadeur dus wij zijn blij dat wij nog steeds op zijn medewerking kunnen rekenen.

Mevrouw **Koops**: Geachte voorzitter, mijn naam is Janine Koops, van beroep adviseur. Ik sta hier in mijn hoedanigheid van mijn bestuursfunctie in de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Ik heb drie korte vragen. Misschien wil het bestuur van HEINEKEN toelichten hoe het de commissarissen bij hun honorering zo mooi uit de wind houdt. Dat is goed voor het bedrijf want ik heb tenminste geen woord over de HEINEKEN commissarissen gelezen in de pers. Mijn tweede vraag heeft betrekking op de interne organisatie van HEINEKEN. Ondanks het vertrouwen in een mooie toekomst voor HEINEKEN dat leeft, is het in het algemeen zo dat mooie resultaten wel een risico met zich meebrengen. De vraag is of HEINEKEN niet onder dat welzijn lijdt want dat leidt vaak tot een efficiencyverlies. Hoe wordt daarvoor gewaakt? Is het zo dat de strategische samenwerking tussen Sligro en HEINEKEN, waarbij de opslag en distributie voor de horeca is overgedragen, gebeurt omdat de distributie door HEINEKEN zelf niet efficiënt verloopt? Ten derde: wat is jullie beleid ten aanzien van pollution prevention? Begin 2017 heeft het Environment Agency van de UK als gevolg van een incident bij HEINEKEN een bedrag geaccepteerd van 160.000 pond. In de UK zijn toen veel vissen doodgegaan wegens vervuiling van het oppervlaktewater. Dit incident vond toen plaats op de Bulmers Cider Plant. Hoe staat het met de plannen om dit soort incidenten te voorkomen? Dit waren mijn vragen.

De **voorzitter**: Ik begreep uw eerste vraag eerlijk gezegd niet.

Mevrouw **Koops**: De eerste vraag is of u misschien wilt toelichten hoe de commissarissen qua honorering uit de pers zijn gehouden.

De **voorzitter**: Ik zal die vraag beantwoorden. Omdat er de afgelopen zeven jaar niets met hun honorering gebeurd is. Ik kan niet beloven dat het de komende zeven jaar ook zo zal zijn.

Mevrouw **Koops**: Mooi. Wij houden het in de gaten.

De heer **Van Boxmeer**: Het is een terechte vraag, mevrouw. Mooie resultaten kunnen leiden tot zelfvoldaanheid. Kijkt u naar dertig jaar resultaat bij HEINEKEN. Behalve af en toe een slecht jaar, zijn het meestal jaren van gestage groei. Zelfgenoegzaamheid is de grote vijand. Het hele executive team van HEINEKEN weet dat verdomd goed. Wij proberen te voorkomen dat wij te veel het idee hebben dat wij het goed doen en dat wij niets moeten veranderen. Wie de crisis van 2008 heeft meegemaakt, weet dat het in een keer uit je vingers kan glippen. Ik denk dat wij een cultuur hebben van goed opletten want er kan iedere dag iets gebeuren en van je moet het beter doen.

Sligro is een hele specifieke vraag die alleen Nederland aangaat. De horecaomzet van HEINEKEN is in de afgelopen jaren alleen maar gedaald. Wat er in de horeca wordt gedronken en wat in de supermarkt wordt afgenomen, lijken communicerende vaten. Mensen drinken meer bier dat zij in de supermarkt kopen. De deal met Sligro is dat al verpakte bierproducten en ook het non-bierassortiment van HEINEKEN beter past bij Sligro die de beste distributie heeft. Wij leven in een totaal deflationaire omgeving hier in Nederland, maar ook in Europa. Een kratje bier in promo bij Albert Heijn kost minder dan 10 euro vandaag de dag en dat was onder de 20 gulden in 1998. Gaat u maar na, twintig jaar geen prijsverhoging en dat betekent dat je het uit de productiviteit moet halen. Sligro en HEINEKEN kunnen samen een enorme productiviteitsslag maken. HEINEKEN blijft factureren, Sligro distribueert. Sligro heeft een aantal verkooppunten waar wij niet in zitten en wij hebben een aantal verkooppunten waar Sligro niet in zit. Dit is dus een win-winsituatie. Sligro is veel meer toegespitst op distributie dan wij en, last but not least, de cao van Sligro is niet hetzelfde als die van HEINEKEN. Hij is niet slecht, maar die van HEINEKEN staat beduidend hoger. En om competitief te zijn met de cao van HEINEKEN in de

distributie vandaag de dag, is totaal niet meer mogelijk. Dat zijn in het kort de redenen waarom wij deze samenwerking zijn aangegaan met Sligro.

Over het Bulmersincident moet ik u het antwoord schuldig blijven. Dat heb ik niet top of mind.

De voorzitter Dat zoeken wij op en u krijgt daar via Investor Relations antwoord op. Mijnheer Spanjer.

De heer **Spanjer**: Allereerst chapeau voor de manier waarop de heer Van Boxmeer een auteur van een boek die onwaarheden vertelt, terechtwijst. En mijn complimenten voor mevrouw Debroux omdat zij al Nederlands spreekt, want alle begin is moeilijk. Maar nu ga ik over naar bladzijde 2 van het jaarverslag en over bladzijde 3 heb ik een aantal vragen.

Op bladzijde 2, zesde alinea, schrijft de voorzitter dat de lokale merken relevanter dan ooit zijn. Wees blij dat uw team in een vroeg stadium al opgemerkt heeft dat de lokale merken de toekomst hebben. Mijn vraag is hoe dit zich verhoudt tot de merken Heineken® en Amstel, waarmee het concern is begonnen, als u zelf schrijft dat de lokale merken relevanter zijn dan ooit. U schrijft wel dat er uiteindelijk 218 miljoen liter bier gebrouwen is, maar op bladzijde 4 staat dat daarvan maar 36 miljoen liter Heinekenbier is en 13 miljoen liter low- en no-alcohol. Als ik het goed bereken, dan wordt er 169 miljoen liter aan lokale bieren gebrouwen. Klopt dat?

Ik begrijp niet waarom u juist in 2018 tot de conclusie komt dat HEINEKEN het leiderschap wil pakken op purpose. Op 4 februari 2018 hebt u daaraan een heel verhaal gewijd. De director Corporate Affairs heeft op 19 maart 2018 daarover een presentatie gegeven. Ik leefde altijd in de veronderstelling, en ik doe dat nog steeds, dat in het DNA van HEINEKEN medewerkers het idee zit dat consumenten mag, het liefst ons product, maar dat alcoholische versnaperingen geen doel op zich moeten zijn. Ik begrijp daarom niet waarom u in februari en in maart tot de conclusie moet komen dat u leiderschap met purpose moet ontwikkelen. Dat deed u toch al heel lang? Dat begrijp ik niet.

De voorzitter: Dat zijn duidelijke vragen.

De heer **Spanjer**: Dat hoop ik.

De voorzitter: Ze zijn heel duidelijk. Jean-François. Ik zeg even tussendoor – terwijl zij de antwoorden aan het opzoeken zijn – dat ik de vragenronde gesloten heb na de meneer in het witte overhemd. Wij lopen echt veel te veel uit de tijd. Ik ben intussen geïnformeerd dat, anders dan ik dacht, hier straks wel een voorstelling is, een hele interessante voorstelling onder de titel Showponies.

De heer **Van Boxmeer**: Ik kom even terug op de vraag van mevrouw Koops over het incident op de Bulmers site. Mevrouw, u hebt gelijk, er is een incident geweest. De aannemer heeft inderdaad producten geloosd die hij niet had mogen lozen op dat grondgebied. Daar hebben wij verantwoordelijkheid voor genomen. Dat zijn wij aan het corrigeren. U hebt dat terecht opgemerkt. Ik wist het niet, maar nu weet ik het dus ook.

Mijnheer Spanjer, u zegt het goed, het Heinekenmerk is 15% van onze totale afzet in hectoliters, 30% van de winst en het groeit nog steeds het hardst. Wij hebben een aantal groeipijlers. Dat zijn andere internationale merken, het is cider, het is low- en no-alcohol, het zijn de nieuwe tapsystemen, maar het zijn ook al die andere lokale merken, want wij zijn in 82 of 83 landen met sterke lokale merken. HEINEKEN is een portfolio company en we doen het met een portfolio. Het gaat daarbij om bier en cider en op het gebied van bier is het no- en low-alcohol en craft. Het gaat om heel veel merken. Wat interessant is en uniek voor HEINEKEN is dat 15% van het volume met 1% tot 2% harder groeit dan de rest van het portfolio. En dat is allemaal premium. Voor de lange termijn is dat de promise in HEINEKEN share. Dat maakt ons bijzonder en dat merk is virtueel aanwezig in alle landen in de wereld. Dat maakt ons bedrijf toch anders dan andere bedrijven. Wij zijn dus én Heineken® én portfolio.

Mevrouw **Debroux**: Ik wil iets zeggen op uw vraag over de purpose. Voor mensen die al heel lang bij HEINEKEN werken, is het doel overduidelijk, namelijk het samenbrengen van heel verschillende mensen, en samenwerken. Het is een zeer gedecentraliseerd bedrijf maar het heeft wel één doel, namelijk goede dingen doen. Toen ik drie jaar geleden begon, wist ik niet wat groen bloed was. Onder andere vanwege de generatieverschuiving en omdat wij in meer dan zeventig landen zitten, dachten wij dat het een goede oefening zou zijn om daarover samen te discussiëren. Wij deden dit niet om het in het jaarverslag te zetten, we deden dit voor onszelf. Wij begonnen met de algemeen directeur, wij hebben met verschillende generaties gesproken. De directeur Corporate Affairs, die ook nieuw is in het bedrijf, heeft het voortouw genomen en vroeg: Wat is de cultuur bij HEINEKEN, waar wij voor staan? We zijn natuurlijk niet perfect, maar waar staan we voor? Wij hadden het gevoel dat wij dat gemeen hadden en dat het belangrijk was om dat te delen met iedere nieuwkomer bij HEINEKEN, of dat nu een land of een persoon is. Toen wij het eenmaal hadden en omdat wij voelden dat dit is waar wij voor staan, leek het ons goed om het ook extern te delen. Maar in eerste instantie was het bedoeld als opdracht voor onszelf.

De heer **Spanjer**: Dank u wel.

De heer **Bouwmeester**: Mijn naam is Sander Bouwmeester. Ik ben een particulier belegger. De heer Van Boxmeer gaf daarstraks aan dat het achteraf slecht was om het regime in Rwanda financieel te steunen door middel van belastingen. Bent u niet hetzelfde aan het doen in Myanmar?

De heer **Van Boxmeer**: Wij zijn teruggegaan naar Myanmar, maar ik heb niet gezegd dat het achteraf gezien een slechte zaak was. Het is een slechte zaak gebleken. Ik denk niet dat je een regering tegenkomt die van tevoren aankondigt dat zij in drie jaar tijd een kwart van haar bevolking gaat vermoorden. Dat zegt niemand. Dat soort dingen gebeuren. Wij zijn uit Myanmar weggegaan vanwege de druk, ook van andere regeringen. Wij zijn naar Myanmar teruggegaan omdat de regering, de Europese Unie en de Amerikaanse regering – en wij hebben er heus veel tijd in gestopt voordat wij daartoe besloten – allemaal zeiden dat zij Myanmar weer ondersteunden.

De heer **Bouwmeester**: U staat daar nog steeds achter?

De heer **Van Boxmeer**: Ik sta er voorlopig nog steeds achter. Er zijn veel vraagtekens. Wij praten veel met onze ambassade, maar ook met andere bedrijven, bijvoorbeeld met Unilever.

De **voorzitter**: Dank u voor al uw vragen.

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

1B UITVOERING VAN HET BELONINGSBELEID VOOR DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Dan gaan wij nu over tot punt 1B van de agenda: de toelichting op de uitvoering van het beloningsbeleid in 2017. De beloning van de Raad van Bestuur in 2017 is uiteengezet op pagina's 48 tot en met 56 van het bestuursverslag. Alvorens dit agendapunt te bespreken, geef ik graag het woord aan de voorzitter van de Remuneratiecommissie, de heer Maarten Das.

De heer **Das**: Dank u wel, mijnheer de voorzitter. Dames en heren, zoals u in ons renumeratierapport heeft kunnen lezen, is ons beloningsbeleid gebaseerd op vier beloningsprincipes: ondersteun de ondernemingsstrategie, beloon naar prestatie, beloon concurrerend en beloon fair.

Voor de Raad van Bestuur krijgt het eerste beloningsprincipe 'ondersteun de ondernemingsstrategie' vorm doordat een aanzienlijk deel van de beloning, en dat kan oplopen tot meer dan 80%, afhankelijk is van het behalen van vooraf gestelde doelstellingen die de ondernemingsstrategie goed weergeven. De financiële doelstellingen voor de kortetermijn- en de langetermijn-variabelebeloning geven een

gebalanceerde focus op topline groei, bottomline groei en cashgeneratie. En daarnaast zijn er voor de kortetermijn-variabelebeloning nog doelstellingen die zijn gericht op leiderschapskwaliteiten, strategievorming, duurzaamheid en andere zaken die zijn gelieerd aan de beleidsdoelstellingen voor enig jaar en die dus van jaar tot jaar kunnen verschillen. En ook deze doelstellingen worden vooraf gesteld.

Het tweede beloningsprincipe 'beloon naar prestatie' geeft een nadere invulling aan die genoemde doelstellingen die de ondernemingsstrategie ondersteunen. Daartoe worden voor iedere doelstelling vooraf targetprestatieniveaus gesteld. Voor de financiële doelstellingen wordt ook een lagere drempelwaarde gesteld en een hogere maximumwaarde. Bij deze prestatieniveaus horen beloningsniveaus die kunnen variëren van 50% tot 200% van het targetniveau. Voor prestaties onder die drempel geldt dan een beloning van nul. Deze methodiek voor het bepalen van de variabele beloning is bij HEINEKEN sinds 2005 onderdeel van het beloningsbeleid en dat leidt ertoe dat de variabele beloning in een niet-goed jaar, laag of zelfs nul kan zijn en ook dat de variabele beloning in een goed jaar hoog is. Dat is precies de bedoeling van het beloningsbeleid 'belonen naar prestatie'. Overeenkomstig dit beloningsprincipe heeft het zeer goede jaar 2017 geleid tot een variabele beloning die aanmerkelijk hoger is dan de variabele beloning behorend bij het targetniveau. Voor de financiële doelstellingen van de kortetermijn- en de langetermijn-variabelebeloning geldt dat in vier gevallen is gepresteerd tussen target en maximaal niveau en in drie gevallen zelfs op of boven het maximale niveau. Voor de doelstellingen gericht op de leiderschapskwaliteiten van de kortetermijn-variabelebeloning heeft de Raad van Commissarissen geoordeeld dat de Raad van Bestuur tussen target en maximaal niveau heeft gepresteerd in een jaar waarin de marktomstandigheden moeilijk waren vanwege geopolitieke en sociaaleconomische ontwikkelingen en uitdagingen op het gebied van duurzaamheid. Zo is onze wereldwijde marktpositie verder uitgebreid door verdere organische groei van volume (+3%), omzet (+5%) en operationele winst (+9,3%) in alle vier onze regio's, zeer goede resultaten voor het Heinekenmerk (+4,5%) en een uiterst succesvolle introductie van Heineken® 0.0 in zestien landen. Ook het verwerven van het volledige eigendom van Lagunitas en het uitbreiden van de productiecapaciteit in sleutelmarkten, zoals Mexico, Cambodja, Vietnam, Ethiopië en Haïti, alsmede het openen van een nieuwe brouwerij in Ivoorkust en de eerste stappen om een nieuwe brouwerij op te bouwen in Mozambique. Ook heeft de Raad van Bestuur belangrijk werk verricht voor de acquisitie van 1900 pubs in het Verenigd Koninkrijk, waardoor wij daar nu de derde grootste pub business zijn en door acquisitie van Kirin in Brazilië, waardoor wij daar nu de tweede brouwer zijn geworden. Beide acquisities zijn inmiddels door de mededingingsautoriteiten goedgekeurd en de integratie is in volle gang. Ook is goede voortgang geboekt met onze duurzaamheidsagenda. Nu reeds zijn al onze CO₂-emissiedoelstellingen door 2020 gehaald, zijn nieuwe ambitieuze doelstellingen voor 2030 geformuleerd in het kader van het Drop the C-programma, is vanaf 2014 een bijna 16% reductie gerealiseerd van het gemiddelde waterverbruik in waterkwetsbare gebieden, is een verhoging gerealiseerd van het aandeel duurzame grondstoffen van 17% in 2016 tot 28% in 2017 en is 10% van het mediabudget voor het Heinekenmerk besteed aan campagnes voor verantwoord alcoholgebruik. Al deze goede prestaties voor de financiële en leiderschapsdoelstellingen hebben geleid tot een kortetermijn-variabelebeloning voor 2017 van tegen de 163% van het targetbeloningsniveau en een langetermijn-variabelebeloning voor de prestatieperiode 2015-2017 van 163% van het targetbeloningsniveau. Dus op die manier is het principe 'beloon naar prestatie' in dit verslagjaar uitgewerkt.

Dan komen wij bij het derde beloningsprincipe 'beloon concurrerend'. Dat principe brengt met zich mee dat sinds 2011 het niveau van het basissalaris en het beleidsniveau van de kortetermijn- en langetermijn-variabelebeloning voor de Raad van Bestuur wordt afgeleid van het mediane beloningsniveau van een wereldwijde peer group van met HEINEKEN vergelijkbare ondernemingen. Vergelijking met een wereldwijde peer group is gerechtvaardigd omdat HEINEKEN ook een wereldwijde onderneming is. Van de circa 90.000 werknemers werkt slechts minder dan 5% in Nederland. De rest is

over de hele wereld verspreid. De relevante arbeidsmarkt voor het hoogste management van HEINEKEN wereldwijd is daarmee niet de Nederlandse, maar de wereldwijde arbeidsmarkt, zoals die is belichaamd in die wereldwijde peer group. Binnen het geldende beloningsbeleid kan de Raad van Commissarissen elementen van het beleidsniveau van de beloning van de Raad van Bestuur van tijd tot tijd aanpassen aan het mediane niveau van die wereldwijde peer group. Overigens is die peer group vanaf 2017 iets gewijzigd doordat daaruit is weggevallen SABMiller, dat is overgenomen door AB InBev, en doordat Philips is gesplitst in twee kleinere entiteiten die niet meer aan de criteria voldeden. Deze twee weggevallen ondernemingen zijn in de peer group vervangen door Nestlé. Vorig jaar is voor 2017 geen stijging van het basissalaris van de CEO en de CFO doorgevoerd. Aangezien intussen de mediaan van de wereldwijde peer group in de afgelopen twee jaar verder is geëvalueerd, heeft de Raad van Commissarissen binnen het geldende beloningsbeleid besloten om voor 2018 de basissalarissen van de CEO en de CFO overeenkomstig de mediaan te verhogen, en wel met ongeveer 4% voor de CEO en 2% voor de CFO.

En dan hebben wij tot slot het vierde beloningsprincipe 'beloon fair'. En dat brengt met zich mee dat alle medewerkers van HEINEKEN vanaf het niveau van de Raad van Bestuur tot alle lagen eronder steeds worden beloond overeenkomstig de voor het betrokken niveau geldende arbeidsmarkt in het relevante land. Voor de Raad van Bestuur wordt aan dit principe voldaan door beloning te spiegelen aan die wereldwijde peer group en voor functies onder het niveau van de Raad van Bestuur wordt aan dit principe voldaan door de beloning te spiegelen aan de beloningspraktijk voor de betrokken functies in de relevante landen. Het resultaat van dit beleid is dat de beloningsverhoudingen binnen HEINEKEN een afspiegeling zijn van de beloningsverhoudingen buiten HEINEKEN, zowel nationaal als internationaal. In dit kader wil ik graag nog een toelichting geven op de zogeheten pay ratio binnen HEINEKEN. De herziene Nederlandse Corporate Governance Code schrijft voor dat beursgenoteerde ondernemingen met een statutaire zetel in Nederland, een toelichting geven op de verhouding tussen de beloningen van de leden van de Raad van Bestuur en die van een representatieve referentiegroep. De beloning kun je op allerlei verschillende manieren meten en ook die referentiegroep kun je op allerlei verschillende manieren bepalen. De code geeft verder niet aan hoe je dat moet doen, maar wij hebben dat op de volgende wijze gedaan. Wij hebben als referentiegroep gekozen voor alle werknemers van HEINEKEN wereldwijd. Dat leek ons voor een internationale onderneming de juiste referentiegroep, terwijl kiezen voor alleen Nederlands of alleen het hogere management arbitrair zou zijn. Verder hebben wij alle beloningscomponenten meegenomen, dus ook pensioen, en dit afgezet tegen de feitelijke beloning in 2017 in plaats van tegen de targetbeloning. Dus in dit jaar was dat hoger omdat de feitelijke beloning hoger was dan de targetbeloning. En ten slotte hebben wij die beloningen, zowel voor de Raad van Bestuur als voor alle werknemers wereldwijd, gemeten op basis van de op ons van toepassing zijnde accountantsregels IFRS om te voorkomen dat wij voor de Raad van Bestuur enerzijds en voor de andere werknemers anderzijds, appels met peren zouden vergelijken. Achteraf is ons gebleken dat deze aanpak ook ongeveer is gevolgd door een groot aantal andere ondernemingen in de AEX. Overigens maakt de informatie waaruit wij die pay ratio hebben afgeleid, al jarenlang deel uit van het jaarverslag. Een reden waarom ondernemingen tot aan dit jaar toe die pay ratio niet hebben gepubliceerd, is dat het een weinig zinvolle maatstaf is. De maatstaf is afhankelijk van de geografische spreiding van de onderneming en de daarmee samenhangende diversiteit in beloningsniveaus. HEINEKEN heeft operaties in meer dan zeventig landen, waaronder vele opkomende markten met structureel lagere beloningsniveaus. Vergelijking met een onderneming die bijvoorbeeld alleen in Nederland opereert, is dan weinig zinvol. Ook is de maatstaf afhankelijk van de organisatiestructuur van de onderneming. HEINEKEN heeft ook in opkomende markten nagenoeg alle diensten in eigen beheer, ook de chauffeurs, de mensen die in het pakhuis werken enzovoorts. Dan is vergelijking met een onderneming die bijvoorbeeld alleen duurbetaalde ingenieurs in dienst heeft en alle andere functies outsourcet, weinig zinvol. En daarnaast is de maatstaf zeer afhankelijk van de prestatie van de onderneming van jaar tot jaar die de beloning van de Raad van Bestuur meer beïnvloedt dan die van de meeste andere

werknemers. En bovendien is de maatstaf ook nog eens afhankelijk van wisselkoersen. De pay ratios zijn daarmee intern niet richtinggevend en extern niet vergelijkbaar. Maar uit die eerdergenoemde methodiek hebben wij dan toch die pay ratios afgeleid en dan volgt voor de CEO een pay ratio van 215 en voor de CFO een pay ratio van 100. HEINEKEN kan deze pay ratios, afgezien van de jaarlijkse fluctuaties, alleen veranderen door niet langer intranationaal en internationaal marktconform te belonen, maar door tegen de markt in te gaan, indien dit al mogelijk is, is in ieder geval niet goed voor de onderneming en voor haar stakeholders.

En dan is er nog een laatste punt. De herziene code schrijft voor dat de remuneratiecommissie bij het formuleren van het voorstel voor de beloning van de bestuurders, kennisneemt van de visie van de individuele bestuurders met betrekking tot de hoogte en de structuur van hun eigen beloning. De remuneratiecommissie dient de bestuurders te vragen hierbij aandacht te besteden aan de aspecten die de commissie in haar beloningsvoorstel dient mee te nemen. Ik kan rapporteren dat de remuneratiecommissie deze voorschriften alle twee in het verslagjaar heeft nageleefd. Dit was mijn toelichting bij de uitvoering van het beloningsbeleid in 2017. Ik dank u voor uw aandacht.

De **voorzitter**: Ik vraag mij af of na deze zeer uitgebreide toelichting er nog wel vragen zijn in de zaal. Eens even kijken. Ja, er is er één. Daar blijft het bij? Mijnheer Jorna.

De heer **Jorna**: Dank u, voorzitter, ik vind het een hele eer om als enige het woord te mogen voeren. Je ziet dat de heer Das zijn beroep niet verloochent; een jurist blijft een jurist. Ik ben blij dat hij niet meer in de advocatuur zit want dan zouden alle rechtszaken uitlopen. Het was een zeer uitgebreide toelichting, maar toch heb ik een vraag. Eén element dat heel wezenlijk is, vermeldt hij niet. Dat is eigenlijk dat de relatieve gewichten zijn verschoven. Het omzetelement wijzigt van 25% naar 35% in de meting. De nettowinst wijzigt van 25% naar 15%. Mijnheer Das, wij hebben geleerd dat het sturen op omzet niet altijd even goed is en mogelijk verkeerde prikkels geeft. De heer Van Boxmeer zei: "Wij hebben af en toe wel eens een dipje, maar meestal gaan wij omhoog." Dus in die zin weten wij bijna de uitkomst voor volgend jaar al. Waarom stuurt u nu zo nadrukkelijk meer op omzet dan op nettowinst?

Ik heb nog een tweede vraag. Ik heb geleerd dat ze bij HEINEKEN altijd heel creatief zijn, zeker in de Remuneratiecommissie. Hoe gaat u die omzet berekenen? Neemt u daarin de IFRS-consequenties mee (IFRS 15 en IFRS 16 ten aanzien van het leasen, ten aanzien van interne leveringen)? Hoe doet u dat? Het antwoord op deze vragen heb ik niet gehoord in uw uitgebreide toelichting.

De heer **Das**: Dank u wel, mijnheer Jorna, voor deze vragen. Ik denk dat de eerste vraag inderdaad op het terrein van de Remuneratiecommissie ligt. De tweede vraag is meer een vraag voor de financiële bestuurders. Op uw vraag waarom er nu de nadruk wordt gelegd op revenue, heeft de heer Van Boxmeer een uitgebreide toelichting gegeven. Hij heeft uitgelegd waarom wij in de huidige concurrentieomstandigheden het aangewezen vinden om meer nadruk te leggen op revenue in plaats van net profit. Dat heeft ertoe geleid dat de maatstaven voor de variabele beloning dienovereenkomstig zijn aangepast en dat past binnen het eerste beloningsprincipe dat het beloningsbeleid de ondernemingsstrategie moet ondersteunen. Als de ondernemingsstrategie voor een bepaald jaar is dat er meer nadruk wordt gelegd op revenue, dan is het ook gepast om die maatstaf wat meer gewicht te geven voor het betrokken jaar. Wij praten hier over een maatstaf voor de kortetermijn-variabelebeloning. Aangezien het totaal nooit meer dan 100% kan zijn, betekent dat dat een andere maatstaf een wat minder gewicht krijgt. Ik denk dat hoe overeenkomstig IFRS precies wordt gedefinieerd niet op mijn weg ligt.

De **voorzitter**: U weet het antwoord zonder twijfel, maar ik ben het met u eens dat mevrouw Debroux dat nog beter kan beantwoorden.

De heer **Jorna**: Voorzitter, ik vind het eigenlijk niet de bevoegdheid van mevrouw Debroux. Zij geeft aan hoe zij rekent. Daar komt in de boekhouding een getal uit. Het is juist de remuneratiecommissie die zegt: "Ik neem dat getal inclusief of exclusief de gevolgen van de IFRS-regels." Hoe er gerekend wordt, zal mij een zorg zijn in dezen. Hoe gaat de heer Das ermee om? Pakt hij het op of gaat hij corrigeren op de omzet? Ten tweede heb ik heel goed geluisterd naar wat de heer Van Boxmeer zei. Dat is ook in de strategie van HEINEKEN naar voren gekomen. Mijnheer Das, u moet niet wegschuilen. Mijn vraag is waarom u in de remuneratiecommissie die targets gaat verhangen. Waarom neemt u dat beleid over en gaat u meer belonen op omzet in plaats van winst? Wij hebben de gevolgen van belonen op omzet gezien. Het is uw competentie, het is de remuneratiecommissie die de voorstellen maakt en u schuift het weg naar de heer Van Boxmeer. De Remuneratiecommissie in haar hoedanigheid moet zich niet verschuilen, en dat doet u.

De heer **Das**: De Remuneratiecommissie in haar hoedanigheid verschuilt zich niet. Wij gaan uit van jaarplannen. Op basis van de jaarplannen worden targets gesteld. Als de ondernemingsstrategie voor een bepaald jaar is dat meer nadruk wordt gelegd op revenue in plaats van profit, dan wordt dat target dienovereenkomstig aangepast, omdat wij de beloningsstructuur zo willen vormgeven dat die de ondernemingsstrategie ondersteunt. Als in een bepaald jaarplan een streefdoel is geformuleerd voor revenue, dan ontlenen wij dat streefdoel als maatstaf aan het jaarplan en wij volgen daarin hoe in het jaarplan die maatstaf is berekend.

De **voorzitter**: Een laatste opmerking hierover door mevrouw Debroux. Ik heb de discussie over dit agendapunt net gesloten, dus er kunnen niet meer vragen gesteld worden.

Mevrouw **Debroux**: Ik wilde alleen een heel technisch antwoord geven. Onze targets zijn gebaseerd op organische groei en dat sluit dus de impact van welke verandering dan ook uit die veroorzaakt wordt door veranderingen in IFRS. Hier wordt volledig en consistent naar gekeken, gezien van jaar tot jaar. Het beïnvloedt dus niet de cijfers die ik als CFO lever aan de Remuneratiecommissie. Die cijfers zijn in feite ontdaan van welke invloed dan ook of de IFRS-veranderingen.

De **voorzitter**: Dames en heren, dan stel ik vast dat de uitvoering van het beloningsbeleid over het boekjaar 2017 voor kennisgeving is aangenomen. Ik sluit dit agendapunt.

1C VASTSTELLING VAN DE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR 2017

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 1C aan de orde, vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2017. Dit zijn de pagina's 57 tot en met 132 en 155 uit het bestuursverslag. De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte Accountants B.V. U vindt de accountantsverklaring op pagina's 156 tot en met 161. Alvorens de jaarrekening te bespreken, geef ik graag het woord aan de heer Dalhuisen van Deloitte.

De heer **Dalhuisen**: Voorzitter, dank u wel. Ik heb een plaatje meegenomen, waarop een aantal hoofdpunten van de controle staan. Ik begin bij de scope. De controle van de financiële jaarrekening, de manier waarop die ingericht is en dat wij voor een 25-tal grote ondernemingen een controle binnen de tijdslijn van het samenstellen van de geconsolideerde jaarrekening doen, wil niet zeggen dat voor al die andere landen (wij praten over meer dan 70 landen) er geen controle plaatsvindt. Daar vinden ook controles plaats, maar die vinden in een andere tijdslijn plaats. En de wettelijke statutaire verplichtingen worden afgerond gedurende het daaropvolgende boekjaar. Die scope van 25 grootste ondernemingen leidt tot een accountantscontroledekking van ongeveer 78% op omzet, 88% op assets en 75% op inkomen. In ons vak noemen wij dat een zeer comfortabele dekking van wat wij specifiek binnen dit proces gecontroleerd hebben. In de controle worden diverse specialisten ingeschakeld op het gebied van IT, pensioengebied, duurzaamheid, belasting, treasury en dergelijke om ervoor te zorgen dat hoogspecialistische onderwerpen voldoende tot hun recht komen. De controle is ingestoken

met een materialiteit voor de financial statements als geheel van 150 miljoen euro. Dat is een groot bedrag, maar de afspraken zijn dat wij potentiële correcties die in het controleproces naar voren komen, boven de 7,5 miljoen euro in detail rapporteren aan de audit committee. Die worden daar dan ook besproken. Overigens is de praktijk bij HEINEKEN dat potentiële correcties die naar voren komen gedurende het controleproces en nog gewoon verwerkt kunnen worden, ook daadwerkelijk verwerkt worden in de te publiceren cijfers.

Als wij dan kijken naar de key audit matters, en die worden ook in onze opinies toegelicht, dan ziet u een aantal specifieke punten. Acquisition Accounting is nieuw ten opzichte van voorgaande jaren, met name vanwege de substantiële acquisities in Brazilië en in iets mindere mate in Engeland. Bij een acquisitie onder de geldende regelgeving moeten de verworven activa en passiva gewaardeerd worden op de 'fair market value' en de op basis daarvan berekende eigen vermogenssituatie wordt afgezet tegen going concern-prijs, waaruit de goodwill resulteert. Dat is een proces waarin uiteraard subjectiviteit zit. Dat is reden voor ons om er specifiek aandacht aan te besteden. Die subjectiviteit als reden om er veel aandacht aan te besteden, geldt ook voor de andere punten. Bij intangible assets, de waardering van goodwill, merkenrechten en dergelijke spelen uiteraard ook subjectieve elementen een rol. Wij stellen vast dat er op een verantwoorde en consistente wijze mee omgegaan is. Revenue recognition, het boeken en het moment van winst nemen en omzet nemen is op zich niet complex in deze business – wij praten hier niet over software of dat soort zaken – maar wat wel een specifiek element daarbij is, is het inschatten van promotionele voorzieningen, volumekortingen en dergelijke, waarmee rekening gehouden zou moeten worden. En daar kijken wij dan ook specifiek naar. Als vierde staat daar de fiscale positie. Opereren in een organisatie met meer dan zeventig fiscale autoriteiten leidt tot complexiteit, dat zal eenieder duidelijk zijn. Wij kijken heel specifiek waar potentiële disputen met belastingautoriteiten en dergelijke spelen en of die op een faire wijze in de cijfers verwerkt zijn. En tot slot, ook samenhangend met de enorme geografische spreiding van de groep, het systeem van beheersing van financiële rapportages is een wezenlijk onderdeel, enerzijds van het bepalen van de scopes van de controle, maar ook van het weten dat de onderneming in control is over haar financiële rapportages. Vandaar dat die zaken genoemd worden.

Dan het Report of the executive board. Naast onze opinie over het true en fair view, een getrouwe weergave van de cijfers, kijken wij ook specifiek naar wat weergegeven is in het directieverslag en aanverwante stukken. Daar links bovenaan ziet u weergegeven waarop in de opinie gereflecteerd is als zijnde uitgevoerde werkzaamheden die akkoord zijn bevonden.

En tot slot, waar ik eigenlijk al mee begonnen was, sustainability data, ook opgenomen in het rapport. Op pagina 160 zit een accountantsverklaring met betrekking tot de data die op diverse plekken in het rapport opgenomen zijn.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Dalhuisen, voor deze hele goede toelichting. Wie wil het woord voeren over de jaarrekening? Ik zie één persoon. Nou, mijnheer Jorna, het lijkt wel een one-man-show vandaag.

De heer **Jorna**: Daarom treedt je ook op in een theater. Ik heb een vraag aan de accountant. Bij de key audit matters geeft u aan inzake de internal controls (bladzijde 158) dat u geen opdracht heeft gekregen om een audit uit te voeren op interne controles over de financiële rapportering. Vandaar dat u expliciet, zegt u, geen oordeel geeft over deze controle. Nou bevreedt mij dat want als ik als accountant optrad, dan baseerde ik mij altijd op de interne controles die een bedrijf zelf had uitgevoerd, en zeker over de financiële rapportering. Waarom maakt u die uitzondering in uw statement? Als u vindt dat u toch die opdracht had moeten krijgen, waarom hebt u dan niet de auditcommissie ervan overtuigd dat u een opdracht had moeten krijgen voor die interne controles over de financiële rapportering? Ik heb nog een andere vraag aan de accountant. U hebt key audit matters benoemd. Welke hebt u als laatste laten vervallen? Die hebt u niet als key audit matter behandeld. Dan

heb ik nog derde vraag aan de accountant. Wij zien steeds meer – ik hoef niet de naam van de vergadering van vrijdag te noemen – wat er kan gebeuren als een accountant niet echt bovenop de materie zit en verder gaat dan het standaardwerk. Wij krijgen dan hele vervelende situaties, zeker ook met Deloitte. Hebt u geldstromen nagetrokken die buiten het normale circuit hebben plaatsgevonden? Hebt u bijvoorbeeld gekeken of er betalingen naar de Kaaimaneilanden of iets dergelijks voorkomen binnen het HEINEKEN concern? Hebt u daar specifiek op gelet of zegt u: 'ik hoor niets, dus zal het wel niet zo zijn'? Dan over de jaarrekening. Ik heb met de heer Van Hooft Graafland een tijd geleden al gehad over het feit dat HEINEKEN eigenlijk geen waarde creëert.

De **voorzitter**: En dat was hij vast niet met u eens.

De heer **Jorna**: Jawel, en hij beloofde met zijn hart op zijn hart dat hij er wat aan zou doen. U bent fors op het overnamepad geweest. De winst is verdubbeld sinds 2008, maar de kapitaalbasis steeg nog sneller, die verdrievoudigde. Dan blijf je echt buiten adem achter de feiten aan lopen. De ratio van de ROIC gedeeld door de WACC is kleiner dan 1, dus u creëert geen waarde. U investeert, maar het kost meer. Hij zei: "Ik stel mij zo voor dat wij dat tussen nu en vier jaar weer proberen in te lopen." Maar u blijft investeren en u blijft achter de feiten aan lopen, dus mijn vraag is heel concreet: wanneer kunnen wij verwelkomen dat wij boven de 1 in die ratio zitten? Een andere ratio die redelijk belangrijk is, is de 2,5 die u als langetermijndoelstelling heeft in het kader van de leverage. Die 2,5 daar zit u nu eigenlijk al aan. Wat is voor u lange termijn? Zegt u dat u nooit over die doelstelling heen wilt gaan? Of zegt u: 'lange termijn, ik houd hem er altijd op, ook al krijg ik een investering'? Op pagina 30 staat een heel staatje van aflopende schulden. U lost ruwweg 1 miljard euro per jaar af op uw schulden. Als wij dat tempo volhouden, dan krijgen wij het verhaal van net snel onder de duim, maar dat zal niet zo zijn. Is er ruimte om versneld, gelet op de lage rentestand, af te lossen en een herfinancieringstactiek toe te passen, omdat wij er wel van kunnen uitgaan dat de rente op termijn – wanneer, dat weet ik ook niet – wel zal gaan stijgen? Dat waren mijn vragen.

De **voorzitter**: Mijnheer Dalhuisen, er zijn wat vragen aan u gesteld. Wilt u die beantwoorden, voor zover u dat kan?

De heer **Dalhuisen**: Ze waren inderdaad niet allemaal voor mij. Ten aanzien van de interne controle en de kwaliteit daarvan is dat niet specifiek onderwerp van onze verklaring en van ons onderzoek. De jaarrekening is dat wel. Om die controle te kunnen uitvoeren, kijken wij uiteraard naar de kwaliteit van de interne controle en baseren wij ons voor een gedeelte van ons werk op de werking van de interne controle, maar wij geven daarover geen separate opinie. Dat is niet nodig onder Nederlandse wetgeving. De Amerikaanse SOx-wetgeving, als ik het even kort zo mag noemen, is hier niet van toepassing, dus die specifieke opinie geven wij ook niet. Daar hebben wij ook niet op aangedrongen; het is wat ons betreft niet nodig.

Het tweede punt ging over welke key audit matters verdwenen waren uit de verklaring. Ten opzichte van vorig jaar zijn er geen verdwenen. Twee jaar gelden praatten wij nog over RPM (returnable packaging). Die hebben wij niet langer als een key audit matter opgenomen, omdat gedurende de afgelopen twee jaar de onderneming allerlei verbeteringen ten aanzien van de beheersingsprocessen daarin uitgevoerd heeft en wij dat niet langer als een key audit matter zagen.

De Kaaimaneilanden. Of er transacties van enige omvang buiten de reguliere gang van zaken waren. Het antwoord daarop is nee, want daar zouden wij zeer scherp naar gekeken hebben.

De **voorzitter**: Oké, Laurence

Mevrouw **Debroux**: De nettoschuldenratio is met 2,5 conservatief. U kunt zien dat wij door de jaren heen er af en toe boven of onder zaten. Recent zaten wij er licht boven, maar wij zitten altijd rond deze

ratio. Wij hebben inderdaad geprobeerd om de aflossing op onze schulden rond de miljard euro per jaar te houden, omdat je nooit weet wat er gebeurt in de markt en omdat je niet geconfronteerd wilt worden met een gigantisch schuld in een jaar dat de markt stilvalt. Wij doen dat dus vrijwillig. Wij hebben de aflossing soms versneld. Wij hebben dat bijvoorbeeld gedaan in 2016 en 2017. Wij doen dat zelfs wel eens binnen een boekjaar, als wij daartoe een goede kans zien. Wij maken ook gebruik van de gelegenheid om te verlengen, soms zelfs tot dertig jaar, tegen een vaste rente. De geldstroom voor acquisities in 2017 was ook ongeveer 1 miljard euro. Er is dus een goede balans tussen wat wij nodig hebben en wat wij terugbetalen, wat wij verwerven. De schuldgraad is redelijk stabiel. Ondanks het feit dat wij in de afgelopen jaren geen wezenlijke acquisities hebben verricht op wereldwijde schaal, zijn wij voortdurend bezig geweest met het verbeteren van ons portfolio, zowel in landen als in regio's. Als wij naar de acquisities kijken, dan kijken wij zeker naar de verdisconteerde kasstroom en de kosten van kapitaal in de landen waar wij opereren. Het doel is om een rendement op nettoactiva te genereren die hoger is dan kapitaalkosten in het betreffende land. En dat heeft tijd nodig, soms meer en soms minder. Dat is een van de strategiefactoren van een acquisitie. Wij nemen vaak als voorbeeld Vietnam; het heeft tijd gekost om het daar groot en winstgevend te maken. Je moet strategische acquisities de tijd gunnen om de verwachtingen waar te maken. Als wij terugkijken naar de acquisities – en dat doen wij intern, maar het wordt ook grondig onderzocht door de Auditcommissie en de Raad van Commissarissen – volgen wij echt wat deze werkwijze oplevert, per land maar ook voor de wereldwijde groep als geheel. Dit doen wij met behulp van financiële gegevens zoals rendement op nettoactiva tegenover kapitaalkosten.

De **voorzitter**: U hebt nog een laatste vraag?

De heer **Jorna**: Het zou dus een slecht signaal zijn, mevrouw Debroux, als die ratio boven de 1 gaat komen, want dan doen wij geen acquisities meer.

De **voorzitter**: Dat zou kunnen, maar dat is absoluut niet noodzakelijk zo. U hebt nog een vraag aan de accountant, begreep ik.

De heer **Jorna**: Ja, eigenlijk over zijn antwoord. Als je zegt dat het niet in de wet geregeld is dat ik een oordeel geef over de internal controls ten aanzien van de financiële rapportering, dan vind ik dat een zwaktebod. U verschuilt zich achter de wet. Als accountant zou ik altijd die opdracht willen hebben om ook een oordeel te vellen over de interne controles over de financiële rapportering. Dat is de basis, waarover ik iets zou willen zeggen. Je verschuilen achter de wet vind ik een zwaktebod. Ik had ook gevraagd of de accountant aan de auditcommissie gevraagd heeft of hij die opdracht kon krijgen. Daarop heb ik geen antwoord gekregen.

De **voorzitter**: Ik zie bij u een diepe ambitie om zich toch weer te gaan positioneren als accountant in de toekomst. Ik zou het gesprek eens aangaan met de voorzitter van de auditcommissie. Laten wij de heer Huët even het woord geven.

De heer **Huët**: Ik ben gedwongen om een antwoord in het Nederlands te geven, maar het antwoord is nee.

De heer **Jorna**: Dat is wel duidelijk.

De **voorzitter**: Hier houden wij het op. Ik denk dat wij de jaarrekening over het boekjaar 2017 kunnen gaan vaststellen. Daarover moeten wij gaan stemmen. Eindelijk kunt u die kaarten en die kastjes gaan gebruiken. Indien mocht blijken dat de stemkastjes niet functioneren, dan moet u uw hand even opsteken. Als ze het allemaal niet doen, dan gaan wij het ouderwets doen, bij acclamatie. Ik verzoek de stemoperator om het systeem in te schakelen. Zodra u uw stempas in het stemkastje steekt, verschijnt er een welkomstboodschap en uw naam in beeld. Ik verzoek u uw stempas voor Heineken N.V. zonder

gele stip, met de goudkleurige chip naar u toe gericht aan de bovenzijde van het stemkastje in te steken. Zodra de stemming geopend is, zal op het scherm de keuzemogelijkheid verschijnen om uw stem uit te brengen. Indien dit niet het geval is, kunt u uw hand opsteken zodat de hostesses u kunnen assisteren. U kunt de stempas gedurende de gehele vergadering in het stemkastje laten zitten. Als u voor het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 1. Als u tegen het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 2. Indien u zich wilt onthouden van stemming drukt u op de knop met het cijfer 3. Dames en heren, ik verklaar de stemming voor geopend. Wilt u nu uw stem uitbrengen door op de knop van uw keuze te drukken? Dames en heren, de stemming is thans gesloten. Ik constateer dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2017 met 99,92% 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 het dividendbeleid. Het bestuur houdt als beleid aan om jaarlijks een dividend voor te stellen ter hoogte van 30%–40% van de nettowinst, exclusief bijzondere posten en afwaardering van acquisitie–gerelateerde immateriële activa (nettowinst beia). Deze bandbreedte past bij het sterke en duurzame kasstroom genererend vermogen van HEINEKEN en bij de uitgangspunten van de vennootschap om haar onafhankelijkheid en een gezonde balansstructuur te behouden en een toereikend gedeelte van de behaalde winsten te reserveren om zowel autonoom als door middel van acquisities te kunnen groeien. Zoals gebruikelijk, zal het jaarlijkse dividend worden betaald in de vorm van een interim–dividend en een slotdividend; en zal het interim–dividend worden vastgesteld op 40% van het totale dividend van het voorgaande jaar. Wenst iemand daarover het woord te voeren? Nee, dan stel ik vast dat het dividendbeleid voor kennisgeving is aangenomen en sluit ik dit agendapunt.

1E VASTSTELLING DIVIDEND OVER HET BOEKJAAR 2017

De **voorzitter**: Dan gaan wij over naar punt 1E van de agenda. Voor het boekjaar 2017 wordt voorgesteld een dividend uit te keren van € 1,47 per aandeel, dit komt overeen met 37,3% van de nettowinst (beia). Hiervan is € 0,54 reeds op 10 augustus 2017 als interim–dividend uitgekeerd. Het slotdividend van € 0,93 per aandeel zal met ingang van 2 mei 2018 betaalbaar zijn bij de ABN AMRO Bank te Amsterdam. Met ingang van 23 april a.s. zullen de aandelen op de effectenbeurs (Euronext Amsterdam) ex dividend worden genoteerd. De winst in het boekjaar 2017 die na de dividenuitkering resteert, zijnde een bedrag van 838 euro miljoen, zal worden toegevoegd aan de post ‘ingehouden winsten’ binnen het eigen vermogen. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand, dan stel ik voor het dividend vast te stellen op € 1,47 per aandeel. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd. Wij wachten de uitslag af.

Ik stelt vast dat met een iets hogere uitkomst van 99,93% van de stemmen het dividendvoorstel is aangenomen.

1F DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter**: Ik stel nu agendapunt 1F aan de orde: het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2017 ter zake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2017. Wie verlangt het woord over dit voorstel? Ik stel u dan nu voor te besluiten tot genoemde decharge. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans gesloten.

Dan stel ik vast dat met 99,50% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2017 ter zake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2017.

1G DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: Dan wil ik nu agendapunt 1G aan de orde stellen: het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2017 ter zake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2017. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

De heer **Jorna**: Wij kennen de structuur die bij HEINEKEN gebruikelijk is met de uitzondering op de governance, met de heer Das – ik heb hem vorig jaar geloof ik de ongekroonde koning van HEINEKEN genoemd – en de heer Carvalho still going strong als afgevaardigde van de holding en de heer Fernández van Femsa die eigenlijk vanuit de holding hier bewaken dat het allemaal goed gaat. Als ik kijk naar de samenstelling van de Raad van Commissarissen, dan vind ik het wel dat het heel erg een-
ons-kent-ons-wereldje aan het worden is. Mevrouw Fentener van Vlissingen, de heer Huët en mevrouw Mars-Wright zijn alle drie bij SHV onder leiding van mevrouw Fentener van Vlissingen. Welk belang heeft SHV binnen HEINEKEN om drie commissarissen te kunnen benoemen? Daarbij komt nog dat de CFO, mevrouw Debroux, samen met mevrouw Fentener van Vlissingen bij EXOR een verhouding met elkaar hebben, beiden als commissaris. En mevrouw Fentener van Vlissingen bij SHV als voorzitter. Het wordt wel erg klef in die zin. Gelukkig heeft de nieuwe kandidaat die nu komt, geen bindingen met dit wereldje van ons-kent-ons. Ik zou eigenlijk willen zeggen: ga verder met die zoektocht en breng er meer verscheidenheid in en haal ze niet allemaal uit dezelfde stal.

De **voorzitter** Dank u voor uw suggestie.

De heer **Vreeken**: Ik kijk daar iets anders tegenaan. HEINEKEN is samen met ING, KPN en Unilever een van de kroonjuwelen van de Nederlandse topmultinationals. Wat ik zie bij Randstad en Wolters Kluwer, is dat een steeds kleiner percentage van de medewerkers uit Nederland komt. Ik vind dat het heel belangrijk is dat wij daarmee heel prudent omgaan en dat wij het enorm waarderen dat deze bedrijven in Nederland blijven en er heel veel moeite voor doen om dat integer te doen, heel gecontroleerd. Want in Nederland zijn wij veel minder corrupt dan in 98% van de andere landen ter wereld. Dus ik denk dat het heel prettig is dat HEINEKEN hier blijft. Uiteraard valt er altijd iets te verbeteren, maar dit is toch een van de kroonjuwelen en ik nodig u allen uit om dit in Nederland te laten en er heel voorzichtig mee om te gaan. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel. Dit zijn interessante toevoegingen bij de stemming over de dechargeverlening aan de Raad van Commissarissen voor het jaar 2017. Ik vind ze allemaal heel positief klinken en vanuit een goede mindset naar voren gebracht. Dank u voor deze suggesties. Ik wil het voorstel om decharge te verlenen nu graag in stemming brengen. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik stel vast dat met 99,58% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2017 ter zake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2017.

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. Nu volgt een aantal punten dat degenen die hier jaar in jaar uit komen, bekend zal voorkomen, dus wij kunnen hier snel doorheen. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent om, gedurende de wettelijke maximumtermijn van achttien maanden, gerekend vanaf 19 april

2018, eigen aandelen (tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap per heden) in te kopen onder de voorwaarden vermeld in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend. Ik zie geen handen omhooggaan van mensen die het woord willen voeren, dus ik breng het voorstel in stemming. Ik stel u voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot inkoop van eigen aandelen (tot een maximum van 10% van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap) onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Dan stel ik vast dat met 99,68% 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 achttien maanden, gerekend vanaf 19 april 2018, tot het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De machtiging is beperkt tot 10% van het per heden geplaatste kapitaal van de vennootschap. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend. Wil iemand hierover iets zeggen? Nee, dan breng ik het in stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Dan stel ik vast dat met 99,38% 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**: Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van achttien maanden, gerekend vanaf 19 april 2018, tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht van aandeelhouders in relatie tot de uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De machtiging is beperkt tot 10% van het per heden geplaatste kapitaal van de vennootschap. Een dergelijk besluit behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen. Deze machtiging werd in voorgaande jaren ook verleend. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand, dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd.

Ik stel vast dat met 99,16% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

3 INVOERING VAN DE HERZIENE NEDERLANDSE CORPORATE GOVERNANCE CODE VAN 8 DECEMBER 2016

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 3 aan de orde: de invoering van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code van 8 december 2016. In overeenstemming met de aanbeveling van de Corporate Governance Code Monitoring Commissie wordt de invoering en naleving van de herziene Code hier besproken. Zoals vermeld in de Code is het uitgangspunt de erkenning dat corporate governance een kwestie van maatwerk is en dat afwijkingen van individuele bepalingen door een vennootschap gerechtvaardigd kunnen zijn. Net als bij de vorige Code onderschrijft de vennootschap de principes ervan en past de vennootschap vrijwel alle 'best practice'-bepalingen toe. Zoals reeds vermeld in het Corporate Governance Statement opgenomen in het bestuursverslag, is er gezien de structuur van de HEINEKEN Groep en dan in het bijzonder de verbondenheid tussen de vennootschap

en Heineken Holding N.V., een beperkt aantal bepalingen die de vennootschap niet toepast. Meer informatie hierover staat in de toelichting op de agenda en het Corporate Governance Statement. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand.

Dan stel ik vast dat de implementatie van de herziene Code voor kennisgeving is aangenomen en ik sluit dit agendapunt.

4 STATUTENWIJZIGING

De **voorzitter**: Dan stel ik nu aan de orde punt 4 van de agenda: wijziging van de statuten. Het voorstel tot wijziging van de statuten van de vennootschap vloeit voornamelijk voort uit huidige bepalingen van Nederlands dwingend recht en de herziene Nederlandse Corporate Governance Code. Verder bevatten de voorgestelde wijzigingen tekstuele verbeteringen. De wijzigingen betreffen de artikelen 4, 9, 10, 12, 13 en 16. U hebt de volledige tekst van de voorgestelde wijzigingen en een toelichting daarop kunnen raadplegen via de website van de vennootschap. Er zijn geen materiële wijzigingen, maar misschien wil er toch iemand iets over zeggen? Nee, dat dacht ik al. Dan stel ik u voor dat u uw stem uitbrengt voor het voorstel tot wijziging van de statuten en een machtiging aan het bestuur te verlenen voor het doen passeren van de notariële wijzigingsakte. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik constateer dat met 100% van de stemmen het voorstel tot wijziging van de statuten is goedgekeurd en daarmee is tevens een machtiging verleend aan het bestuur voor het doen passeren van de notariële wijzigingsakte.

5A HERBENOEMING VAN DE HEER JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ CARBAJAL ALS LID (EN VICEVOORZITTER) VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSSEN

De **voorzitter**: Dan stel ik nu aan de orde punt 5A van de agenda. In overeenstemming met de statuten van de vennootschap en het herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer José Antonio Fernández Carbajal als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 19 april 2018 voor een periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022). Tevens wordt voorgesteld de heer Fernández te herbenoemen als vicevoorzitter. De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Fernández te herbenoemen gezien zijn brede strategische ervaring in de biersector in Latijns-Amerika en met name in Mexico, en zijn bijdragen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn bijdragen aan de Americas Commissie (als voorzitter), de Voorbereidingscommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie. In de toelichting op de agenda heeft u de informatie over de heer Fernández kunnen lezen. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand, dan stel ik u voor de heer Fernández te herbenoemen tot commissaris van de vennootschap en als vicevoorzitter voor een periode van vier jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022. Dan gaan wij nu over tot de stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is thans beëindigd.

Ik constateer dat met 89,31% van de stemmen tot de voorgestelde herbenoeming van de heer Fernández is besloten. Gefeliciteerd, José Antonio.

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

De **voorzitter**: Dan komen wij nu toe aan agendapunt 5B. In overeenstemming met de statuten van de vennootschap en het herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer Javier Astaburuaga Sanjinés als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 19 april 2018 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022). De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Astaburuaga te herbenoemen gezien zijn ruime financiële en commerciële ervaring, zijn bijdragen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn bijdragen aan de Auditcommissie. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand, dan gaan wij over tot stemming. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik constateer dat met 96,40% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van de heer Astaburuaga als lid van de Raad van Commissarissen, is besloten. Ook hij wordt van harte gefeliciteerd met zijn herbenoeming.

5C HERBENOEMING VAN DE HEER JEAN-MARC HUËT ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: In overeenstemming met de statuten van de vennootschap en het herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer Jean-Marc Huët als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 19 april 2018 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022). De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Huët te herbenoemen gezien zijn ruime financiële expertise, zijn ervaring in de sector consumentenproducten, zijn bijdragen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en zijn bijdragen aan de Auditcommissie (als voorzitter). Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Als er geen vragen zijn, dan wil het voorstel graag in stemming brengen. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik constateer dat met 99,31% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van de heer Huët als lid van de Raad van Commissarissen is besloten.

5D BENOEMING VAN MEVROUW MARION HELMES ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter**: En ten slotte zijn we toegekomen aan het laatste agendapunt 5D. In overeenstemming met de statuten van de vennootschap heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de benoeming van mevrouw Marion Helmes tot lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 19 april 2018 voor de maximale periode van vier jaar (dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022). Mevrouw Helmes (52) is Duits staatsburger en past in het profiel dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld. De Raad van Commissarissen stelt voor mevrouw Helmes te benoemen gezien haar ruime financiële expertise en haar ervaring met Nederlandse corporate governance. Het is de bedoeling dat mevrouw Helmes toetreedt tot de Auditcommissie en na verloop van tijd de rol van voorzitter van de Auditcommissie over zal nemen van de heer Huët, die lid van de Auditcommissie zal blijven. Mevrouw Helmes is een onafhankelijk bestuurder en was tot 2014 CFO en woordvoerder van het bestuur van Celesio. Voordien was zij CFO bij Q-Cells, ThyssenKrupp Stainless en ThyssenKrupp Elevators respectievelijk. Mevrouw Helmes is momenteel als lid van de Raad van Commissarissen of non-executive director verbonden aan UNIPER, British American Tobacco, Prosiebensat.1 Media, NXP, Bilfinger en sinds 16 maart jongstleden tevens aan Siemens Healthineers. Zij is lid van de Auditcommissies van deze vennootschappen en voorzitter van de Auditcommissie van Bilfinger. Opgemerkt wordt dat mevrouw Helmes zal aftreden als

lid van de Raad van Commissarissen van Bilfinger tijdens diens AvA van 15 mei 2018. Zij heeft ook besloten zich niet beschikbaar te stellen voor herbenoeming als lid van de Raad van Commissarissen van NXP tijdens diens AvA in juni 2018. Daarna zal mevrouw Helmes in totaal vijf commissaris- of non-executive functies bekleden, zodat zij keurig voldoet aan alle eisen van de corporate governance. Mevrouw Helmes is onafhankelijk zoals gedefinieerd in de Nederlandse Corporate Governance Code van december 2016 en bezit geen aandelen in de vennootschap. Voor ik iemand het woord geef over dit onderwerp, vraag ik Marion Helmes zichzelf nog even kort voor te stellen aan de vergadering.

Mevrouw **Helmes**: Dank u wel, voorzitter, ik zal mijzelf kort voorstellen. Dames en heren, mijn naam is Marion Helmes. Ik heb de Duitse nationaliteit en ik ben vlak bij de Nederlandse grens geboren. Ik heb tot nu toe een aantal CFO-functies bekleed, recent bij Celesio, een Duitse farmaceutisch groothandels- en detailhandelsbedrijf, waar ik ook de functie van CEO had. Op dit moment heb ik verschillende commissariaten, waarbij ik ook actief ben in de Auditcommissies. Ik voel mij zeer vereerd dat ik gevraagd ben voor de Raad van Commissarissen van HEINEKEN omdat ik HEINEKEN een geweldig bedrijf vind met veel ondernemingskracht en succesvol vanwege de Nederlandse erfenis en de wereldwijde aanwezigheid. Daarom wil ik graag de Raad van Commissarissen ondersteunen met mijn ervaring en expertise. Hartelijk dank.

De **voorzitter**: Wil iemand het woord hierover voeren? Zo niet, dan wil ik dit voorstel graag in stemming brengen. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen. De stemming is gesloten.

Ik constateer dat met 95,73% van de stemmen tot voorgestelde benoeming van mevrouw Helmes is besloten. Dank u wel. Gefeliciteerd Marion en welkom.

SLOT

AFSCHEID MEVROUW FENTENER VAN VLISSINGEN

De **voorzitter**: Ik kom bijna bij het slot van deze vergadering, maar ik wil toch even stilstaan bij het feit dat mevrouw Fentener van Vlissingen zal aftreden als lid van de Raad van Commissarissen. Mevrouw Fentener van Vlissingen werd in 2006 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen. Annemiek, ik wil je mede namens de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur en ik denk ook namens de mensen in de zaal, hartelijk danken voor jouw bijdrage aan de onderneming. Naast jouw bijdrage aan de Raad van Commissarissen heb jij altijd ook veel tijd en energie gestopt in de Selectie- en Benoemingscommissie en de Auditcommissie. Ook hiervoor willen wij jou hartelijk danken. Annemiek, namens ons allemaal.

Dames en heren, ik sluit hierbij de vergadering om 16.45 uur. Graag verzoek ik iedereen de zaal te verlaten. Ik deel u nog mede dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. over tien minuten aanvangt in de dinerfoyer op de vierde verdieping, dus niet in deze zaal. De hostessen zullen u naar de dinerfoyer begeleiden. Wilt u daarom deze zaal via de rechteruitgang van mij uit gezien verlaten; dan komt u het snelst bij de dinerfoyer.

Aandeelhouders van Heineken N.V. kunnen de stemkastjes, inclusief de chipcards, bij de uitgang inleveren. De aandeelhouders van Heineken Holding dienen ook de stemkastjes bij de uitgang in te leveren, maar de chipcards mee te nemen naar de dinerfoyer. De hostessen zullen de chipkaart van de aandeelhouders van Heineken Holding aldaar controleren en een nieuw stemkastje uitreiken. Ik dank u voor uw aanwezigheid en ik dank ook de luisteraars van de audiowebcast. De vergadering van Heineken Holding wordt eveneens geaudiowebcast.