

Proces-verbaal van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders

Heineken N.V.

21 april 2011

(anonieme versie)

Dit proces-verbaal is opgemaakt door
mr. R.H. Meppelink, notaris te Amsterdam

Inhoudsopgave:

1a.	Verslag over het boekjaar 2010	pag.	3 t/m 19
1b.	Vaststelling van de Jaarrekening over het boekjaar 2010	pag.	19 t/m 21
1c.	Besluit over de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening in overeenstemming met artikel 12 lid 7 van de statuten van de vennootschap	pag.	21, 22
1d.	Decharge van de leden van de Raad van Bestuur	pag.	22, 23
1e.	Decharge van de leden van de Raad van Commissarissen	pag.	23
2a.	Machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop eigen aandelen	pag.	23, 24
2b.	Machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten op) aandelen	pag.	24, 25
2c.	Machtiging van de Raad van Bestuur tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders	pag.	25
3.	Statutenwijziging	pag.	25 t/m 27
4a.	Remuneratie(beleid) Raad van Bestuur	pag.	27 t/m 36
4b.	Hiermee samenhangende wijziging in de lange termijn incentive voor de Raad van Bestuur	pag.	36, 37
4c.	Hiermee samenhangende wijziging in de korte termijn incentive voor de Raad van Bestuur	pag.	37, 38
5.	Remuneratie Raad van Commissarissen	pag.	38 t/m 40
6.	Herbenoeming van de heer D.R. Hooft Graafland als lid van de Raad van Bestuur	pag.	40, 41
7.	Herbenoeming van de heer M.R. de Carvalho als lid van de Raad van Commissarissen	pag.	41 t/m 43
	Sluiting	pag.	43

Lijst van sprekers:

- mr. C.J.A. van Lede pag. 1-3, 8-12, 14-28, 30-43
- J.F.M.L. van Boxmeer pag. 3-7, 9-11, 13-19, 28, 30, 31, 33-35
- D.R. Hooft Graafland pag. 9-12, 18-21, 30, 33, 34, 40, 41
- mr. M. Das pag. 26, 27
- Spreker 1 pag. 8-11, 17, 41, 42
- Spreker 2 pag. 11-14, 17-22, 31-35, 38-40
- Spreker 3 pag. 14, 15, 26-31, 33
- Spreker 4 pag. 15, 16, 35, 36
- Spreker 5 pag. 20, 21, 42, 43

RHM/ek/5140786
40050837
9350008

PROCES-VERBAAL VERGADERING

Jaarvergadering Heineken N.V. d.d. 21 april 2011

Op eenentwintig april tweeduizend elf des middags om veertien uur heb ik, mr. Rien Henk Meppelink, notaris met plaats van vestiging Amsterdam, ten verzoeken van de Raad van Bestuur van de te Amsterdam gevestigde en aldaar aan het adres Tweede Weteringplantsoen 21, 1017 ZD Amsterdam, kantoorhoudende naamloze vennootschap: **HEINEKEN N.V.** (hierna ook te noemen: **Heineken** en/of de **vennootschap**), mij bevonden in de Beurs van Berlage, Damrak 277 te 1012 ZJ Amsterdam, teneinde aldaar proces-verbaal op te maken van hetgeen verhandeld zal worden in de jaarlijkse algemene vergadering van aandeelhouders van Heineken N.V., welke tegen dat tijdstip, overeenkomstig het bepaalde in artikel 13 leden 3 en 8 van de statuten van de vennootschap is bijeengeroepen.

De voorzitter van de Raad van Commissarissen, de heer **mr. Cornelis Josephus Antonius van Lede**, geboren te Wassenaar op eenentwintig november negentienhonderd tweeënveertig, wonende te 1217 GC Hilversum, Struisvogellaan 7, gehuwd,

hierna te noemen: de **voorzitter**,

opent de vergadering en heet de aanwezigen van harte welkom, ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V., die als toehoorders aanwezig zijn. Speciaal verwelkomt de voorzitter de commissarissen Fernández Carbajal en Astaburuaga Sanjinés, die vandaag voor de eerste keer deze vergadering bijwonen, daar zij vorig jaar vanwege de vulkaanuitbarsting op IJsland niet konden komen. De voorzitter gaat vervolgens over tot de officiële mededelingen voor deze vergadering.

Hij verzoekt om mobiele telefoons en blackberry's uit te schakelen of op de vergaderstand te zetten gedurende de vergadering. Zoals gebruikelijk is er een simultaanvertaling Nederlands-Engels van de vergadering, belangstellenden kunnen daarvan gebruik maken middels de aanwezige hoofdtelefoons via kanaal 2. In het Engels gestelde vragen worden in het Nederlands beantwoord, met

simultaanvertaling. Diegenen die slechthorend zijn, kunnen eveneens gebruik maken van de hoofdtelefoon via kanaal 1. De vergadering wordt op de website live geaudiowebcast welke luisteraars ook hartelijk welkom worden geheten. Ten behoeve van de aandeelhouders Heineken Holding N.V. deelt de voorzitter mede dat de vergadering van Heineken Holding N.V. aanvangt om zestienhonderd uur of zoveel later als de beëindiging van deze vergadering plaatsvindt. Vervolgens gaat de voorzitter over tot de vervulling van de vergaderformaliteiten en constateert in dat verband het volgende:

- I de vergadering is bijeengeroepen op acht maart tweeduizend elf door plaatsing van de oproeping op de Heineken website;
- II voor deze vergadering is vierentwintig maart tweeduizend elf als registratiedatum vastgesteld. Dit houdt dus in dat voor deze vergadering stem- en vergadergerechtigde zijn aandeelhouders, die op de registratiedatum als aandeelhouder waren geregistreerd. De wijze van registratie was in de oproeping op de website opgenomen;
- III in de oproeping was de agenda voor de vergadering opgenomen;
- IV bij de oproeping is vermeld dat de agenda met toelichting, de jaarrekening, het jaarverslag en de gegevens als bedoeld in artikel 392 lid 1 van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek alsmede het voorstel tot statutenwijziging op de website zijn geplaatst en ter inzage zijn gelegd ten kantore van de vennootschap. De agenda en toelichting worden als bijlage aan dit proces-verbaal gehecht (Bijlage);
- V alle formaliteiten voor het bijeenroepen van deze vergadering, door de wet of statuten vereist, zijn in acht genomen;
- VI mitsdien kunnen geldige besluiten worden genomen over alle aangekondigde onderwerpen;
- VII de aanwezige of vertegenwoordigde aandeelhouders hebben overgelegd het ontvangstbewijs van de instelling waar hun aandelen in administratie zijn;
- VIII de vennootschap heeft de mogelijkheid aan aandeelhouders geboden om via internet een steminstructie te geven en van deze mogelijkheid is gebruik gemaakt.

De voorzitter deelt mede dat hij het aantal aandeelhouders en het aantal stemmen zal meedelen, zodra deze telling gereed is.

De voorzitter deelt mede dat de vergadering wordt bijgewoond door notaris Meppelink van Loyens & Loeff N.V., die een notarieel proces-verbaal van de vergadering zal maken. De voorzitter deelt vervolgens mede dat aandeelhouders een kopie van het proces-verbaal schriftelijk kunnen opvragen bij de vennootschap. De vandaag genomen besluiten en stemuitslagen worden binnen enkele dagen op de website van de vennootschap geplaatst. Het proces-verbaal, een anonieme versie – waarbij vragenstellers niet bij naam worden genoemd – zal binnen drie maanden op de website worden geplaatst.

In verband met de bespreking van de jaarrekening tweeduizend tien door de Raad van Bestuur wordt de vergadering ook bijgewoond door de accountants van de vennootschap, de heren Van Everdingen en Van Hengstum van KPMG Accountants N.V. De voorzitter maakt van de gelegenheid gebruik om mede te delen dat de heer

Van Hengstum, in het kader van een intern roulatieschema van KPMG dit jaar voor het laatst aanwezig is als accountant van de vennootschap. Hij dankt de heer Van Hengstum voor zijn werkzaamheden en zijn betrokkenheid bij de vennootschap. Voorts wordt de vergadering bijgewoond door vertegenwoordigers van de pers. De voorzitter heet ook al deze aanwezigen hartelijk welkom.

De voorzitter deelt mee dat de heer Hessels afwezig is. Hij probeert als voorzitter van de Raad van Commissarissen en van de Board van Euronext en the New York Stock Exchange een belager van het lijf te houden en daar is hij op dit ogenblik mee bezig. De voorzitter meent dat dit een belangrijke activiteit is die helaas rechtvaardigt dat hij niet aanwezig kan zijn.

De voorzitter verzoekt een ieder die tijdens de vergadering het woord wil voeren gebruik te maken van één van de microfoons in de zaal en zijn of haar naam te noemen zodra hij het woord verleend heeft.

Iedere spreker die als vertegenwoordiger van een aandeelhouder het woord voert verzoekt hij bovendien mee te delen welke aandeelhouder hij of zij vertegenwoordigt. De voorzitter behoudt zich het recht voor de spreektijd per spreker te beperken, als het verloop van de vergadering daartoe aanleiding geeft.

Tenslotte deelt de voorzitter mede dat ook dit jaar weer gebruik zal worden gemaakt van stemkastjes, waarbij:

- aandeelhouders van Heineken N.V. blanco stempassen (zonder stip) hebben en uiteraard in deze vergadering kunnen stemmen;
- aandeelhouders van Heineken Holding N.V., die als toehoorders bij de Heineken N.V. vergadering aanwezig zijn, hebben een stempas, met gele stip. Deze pas kan uitsluitend in de vergadering van Heineken Holding N.V. worden gebruikt;
- aandeelhouders met twee gele stippen zijn zowel Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. aandeelhouders en kunnen stemmen in de Heineken N.V. en Heineken Holding N.V. vergaderingen.

1. VERSLAG OVER HET BOEKJAAR TWEEDUIZEND TIEN

De **voorzitter** deelt mede dat alvorens hij het jaarverslag in bespreking geeft, hij het woord geeft aan de heer Jean-François Van Boxmeer, voorzitter van de Raad van Bestuur van Heineken.

De heer **Van Boxmeer** dankt de voorzitter en begint zijn presentatie waarmee hij de de hoogtepunten uit het afgelopen jaar met de aanwezigen wil doornemen.

De heer Van Boxmeer noemt het jaar tweeduizend tien een jaar van grote veranderingen. Het jaar begon met de aankondiging van de acquisitie van de bieractiviteiten van FEMSA Cerveza die de markten van Brazilië en Mexico voor Heineken hebben geopend. In Europa is een grotere focus gelegd op het creëren van waarde marktaandeel. Ook is een meer wereldwijde aansturing gegeven aan het Heineken-merk. De heer Van Boxmeer kondigt aan na afloop van de vergadering daarvan een voorbeeld te geven.

De operationele aansturing van het bedrijf is herzien en dat heeft vooral te maken met het feit dat de onderneming in de afgelopen jaren zodanig is gegroeid. In de afgelopen acht (8) jaar is Heineken in meer dan dertig (30) nieuwe markten gaan opereren. Hij merkt daarbij op dat Heineken in april met het programma 'Brewing a

better future' is gestart. Dit is een visie op duurzaam ondernemen met de horizon op tweeduizend twintig. De heer Van Boxmeer geeft aan daar later in zijn presentatie nog aandacht aan te besteden.

De operationele hoogtepunten worden door hem geduid als sterke resultaten. De onderneming heeft een autonome netto winstgroei van negentien zeven/tiende procent (19,7 %) getoond en het Heineken-merk is ook in het jaar tweeduizend tien met drie vier/tiende procent (3,4 %) gestegen. Ook marktaandelen in het international premium segment waar met het merk wordt geconcurrereerd, zijn toegenomen. De operationele programma's die wereldwijd worden gevoerd hebben wederom een belangrijke bijdrage geleverd. Het Total Cost Management droeg tweehonderdtachtig miljoen euro (EUR 280.000.000,00) bij voor belastingen. De Free Operating Cashflow, de vrije kasstroom, van twee miljard euro (EUR 2.000.000.000,00) stond toe dat de EBIT(beia) ratio daalde beneden twee vijf/tiende (2,5). Dat liet een eindresultaat van twee twee/tiende (2,2) zien. De recentere acquisities hebben bijdragen aan de winstgroei met name in het Verenigd Koninkrijk. Het eerste jaar van FEMSA Cerveza was goed met een sterke pro forma EBIT in de vergeleken periode van twaalf (12) maanden met een groei van vierenveertig procent (44 %). De eerste tweeënveertig miljoen euro (EUR 42.000.000,00) synergieën van de aangekondigde eenhonderdvijftig miljoen euro (EUR 150.000.000,00) die waren aangekondigd, werden gerealiseerd. Op een volgende dia toont de heer Van Boxmeer de kerncijfers. Hij wijst op de terugvallende bierverkoop in volume, met name in Europa maar ook in Noord-Amerika. Dat heeft geleid tot een verlaagde omzet, ook door de afname van de bierdistributiebranche in Europa. De eerder genoemde sterke operationele programma's hebben het operationeel resultaat met acht zes/tiende procent (8,6 %) weten te verhogen en de netto winst is gestegen met negentien zeven/tiende procent (19,7 %). De winst per aandeel is gestegen met negentien procent (19 %) en het voorgenomen dividend met zesenzeventig procent (EUR 0,76) per share is per uitstaand aandeel met elf vijf/tiende procent (11,5 %) omhooggegaan.

De heer Van Boxmeer toont een afbeelding waarop prestaties van de regio's zijn weergegeven. De afbeelding toont de onder druk staande afzet in Europa met name ook in Centraal- en Oost-Europa met een forse afname verleden jaar in Rusland. Dat heeft geleid tot resultaten die in de rechterkolom staan afgebeeld, waarbij Europa heel goed heeft kunnen presteren met een zeventien procent (17 %) autonome winstgroei. Centraal- en Oost-Europa werden het hardst getroffen door de crisis, een afname van elf procent (11 %). Afrika en het Midden-Oosten hebben wederom heel sterk geperformed met tien procent (10 %) voortgang. Noord- en Zuid-Amerika hebben goede resultaten met zich meegebracht alsmede de Asia Pacific regio.

De heer Van Boxmeer geeft een toelichting op het merk Heineken en merkt op dat Heineken het vlaggenschipmerk is. Hij toont met een afbeelding dat het premium merk van Heineken het beter doet dan de rest van het portfolio. Wanneer de afzet terugloopt door economische omstandigheden heeft Heineken er eigenlijk minder mee te kampen en waar de markt sterk groeit, dan groeit Heineken sterker dan de volledige markt. Dat wordt ook in een afbeelding per regio getoond. De heer Van Boxmeer is het niet eens met sceptici die aangeven dat een premium merk in crisistijd het heel zwaar te verduren heeft. Dit is weliswaar in sommige markten zo, maar in het

algemeen is de strategie met een toespitsing op het Heineken-merk nog altijd de juiste. Er is een bijzonder sterke groei geweest het afgelopen jaar in Frankrijk, Vietnam, Zuid-Afrika, Nigeria, Taiwan en Brazilië. In deze landen zijn uitzonderlijke prestaties geleverd. Het merk is gegroeid naar zesentwintig miljoen (26.000.000) hectoliter in het premium segment afgelopen jaar.

De heer Van Boxmeer gaat verder met een dia over de sterke kasstroomgeneratie of kasstroomontwikkeling over de laatste vier (4) jaar. Over de afgelopen twee (2) jaar is een kasconversieratio van ruim boven de eenhonderd procent (100 %) gehandhaafd. Dat komt omdat door een grote focus op het werkkapitaalmanagement betere resultaten konden worden geboekt. De ratio van werkkapitaal op opbrengsten is gehalveerd tot twee vier/tiende procent (2,4 %) van de omzet. Dit sterke cashflowmanagement heeft ertoe geleid dat de netto schuldpositie is verbeterd, ondanks de acquisitie van FEMSA in tweeduizend tien.

Op het volgende plaatje toont de heer Van Boxmeer de bijdrage van het Total Cost Management programma. Tweeduizend tien was wederom een sterk jaar met tweehonderdtachtig miljoen (280.000.000) besparingen. Cumulatief sinds het programma is gelanceerd staat het nu in tweeduizend negen op vierhonderdvijfendertig miljoen (435.000.000) besparing op jaarbasis. Negentig procent (90 %) en eigenlijk vijfnegentig procent (95 %) als u het hoofdkantoor erbij rekent, komt uit Europa. Alle functies in het bedrijf hebben bijgedragen tot een kostenverlaging in tweeduizend tien. Op een plaatje worden hoogtepunten getoond van wat in het afgelopen jaar is gedaan. De heer Van Boxmeer meldt dat helaas tot vijf (5) brouwerijsluitingen moest worden overgaan. In de afgelopen tien (10) jaar heeft Heineken vierenzeventig (44) brouwerijen en mouterijen gesloten. Een groot deel daarvan heeft te maken met het feit dat de biermarkt in Europa onder hevige druk staat. De bevolking vergrijsst en er is geen bevolkingsgroei in Europa. Daarom moeten de industriebranche fors herstructureren.

De heer Van Boxmeer gaat verder met een nieuwe dia. In de afgelopen jaren is een acquisitiebeleid gevolgd met name om in markten te penetreren waar de populatie, de bevolkingsgroei, de economische groei en de politieke stabiliteit hand in hand de biermarkt bevorderen. Over een periode van vijf (5) jaar toont de dia hoe de evolutie is geweest: vijf (5) jaar terug werd nog vijftig procent (50 %) van de volumes verkocht in ontwikkelde markten, verzadigde markten. Heineken maakte dan ook drieëntwintig procent (63 %) van de winst in die verzadigde markten. Dat plaatje is zeker na de FEMSA-acquisitie helemaal omgedraaid. Nu komt twee derde (2/3) van de volumes uit die hard groeiende markten en dat is heel goed nieuws voor de toekomst. Nu wordt ook weer de helft van de winsten gemaakt in die opkomende markten. Dat is plaatje van de veranderde footprint van het Heineken-concern.

De heer Van Boxmeer gaat in op de situatie in Europa. Het probleem in Europa is vergrijzing zonder bevolkingsgroei. Europa blijft een belangrijke markt. Het is ook een zeer winstgevende markt. Heineken is in tweeëntwintig (22) van de zevenentwintig (27) landen van de Europese Unie aanwezig. Heineken heeft een marktaandeel van om en nabij dertig procent (30 %). Daarmee is Heineken ook leider en dat leiderschap moet blijvend worden uitgebouwd. In het afgelopen jaar is de focus ingezet op het groeien van het marktaandeel in Europa omdat ondanks een krimpende markt nog

veel marktaandeelgroei in waarde kan plaatsvinden. Dat kan door het uitbreiden van het merkenportfolio. Dat doet Heineken met lokale merken maar ook met internationale merken, in de eerste plaats natuurlijk Heineken, maar ook merken zoals Cider die worden uitgerold op het continent of merken als Desperados dat vanuit Frankrijk worden uitgerold in meerdere landen in de Europese Unie. Natuurlijk zal het kostenbesparingsprogramma blijven doorlopen, maar ook moeite wordt gedaan voor het vergroten van het marktaandeel zonder dat door promotieactiviteiten gewoon te kopen. Het gaat echt om langetermijnwerk op merken. Dan de andere kant van de oceaan. Een beetje nieuws uit Mexico en Brazilië. In Mexico is de integratie met Cuauhtémoc Moctezuma heel succesvol gelopen. De operationele winst en de kasstroom lopen zelfs vooruit op schema. Er is verleden jaar al vierendertig miljoen euro (EUR 34.000.000,00) aan kostensynergieën gerealiseerd in Mexico. Merken als Tecate Light, Dos Equis, Bohemia en Indio groeien. In maart tweeduizend elf is Heineken lokaal in Mexico geproduceerd en gelanceerd. In Brazilië is sprake van een uitzonderlijke marktgroei. De markt is een dikke tien procent (10 %) gegroeid vorig jaar. Er is daar acht miljoen euro (EUR 8.000.000,00) aan kostensynergieën gerealiseerd, ook vooruitlopend op de planning. De operationele resultaten zijn goed, groeiend en heel belangrijk is de groei van het Heineken-merk dat afgelopen jaar met zestig procent (60 %) is gegroeid. Dat biedt heel grote kansen in Mexico en is het speerpunt van de ontwikkelingen in Mexico. Op een volgend plaatje toont de heer Van Boxmeer de significante bijdrage die FEMSA Cerveza levert aan de groepsresultaten, zowel in volumeopbrengsten als het operating result. De resultaten zijn sterk verbeterd, op verkopen die ook verbeterd zijn. Er zijn hele goede resultaten uit de acquisitie van FEMSA Cerveza. De heer Van Boxmeer gaat vervolgens in op Afrika en het Midden-Oosten. In Afrika en het Midden-Oosten is sprake van flinke groei. Het was het vijfde jaar van groei, en een sterk jaar. Er is sprake van bevolkingsgroei, economische groei en politieke stabiliteit en dat werkt goed voor Heineken. Er zijn sterke uitgangspunten. Er is een heldere strategie, gebaseerd op hele sterke lokale merken, zoals Star in Nigeria en Primus in de beide Congo's en Burundi. Dat zijn echt blockbustermerken, die de leiding hebben in de markten waarin wordt geopereerd. In het premiumsegment opereert de onderneming met Heineken, dat heel sterk groeit met dertig procent (30 %). Ook met het Amstelmerk in een aantal landen in Afrika. De volgende belofte is India. India is met een bevolking van een miljard tweehonderd miljoen (1.200.000.000) mensen eigenlijk een apart continent. De per capita consumptie is een vier/tiende (1,4) liter. De nettobijdrage is met vijftien procent (15 %) gegroeid. Het marktaandeel van United Breweries is boven de vijftig procent (50 %) gekomen. Kingfisher is het nummer-één merk van India. Het is een blockbustermerk. De heer Van Boxmeer geeft aan dat men druk doende is om daar Heineken lokaal te produceren, in het eind van het tweede kwartaal of het begin van het derde kwartaal. In april is "Brewing a Better Future" publiek gemaakt. Heineken is al lang geëngageerd aan duurzaam ondernemen, maar het werd tijd om weer een doelstelling voor tweeduizend twintig neer te zetten. Die doelstelling heeft drie (3) strategische punten: de constante verbetering van de milieuvriendelijkheid van het bedrijf, het empoweren van de werknemers en de gemeenschappen waarin Heineken

actief is en de positieve rol van bier in onze samenleving te promoten als marktleider. Er is getracht in deze visie tweeduizend twintig de doelstellingen te kwantificeren. De cijfers zijn in het jaarverslag genoemd. Een voorbeeld is de veertig procent (40 %) reductie van de directe en indirecte CO₂-uitstoot bij de brouwerijen. Belangrijk om te melden is dat wereldwijd bij al de vijfhonderd (500) topmanagers in hun doelstellingen en targets zaken op het gebied van duurzaamheid staan. Duurzaamheid is dus diep geworteld in de organisatie. Het is een kwestie van filosofie. Een beter milieu kan hogere opbrengsten genereren. Duurzaamheid is geen hobby, maar een manier van ondernemen die ook de groei bevordert. Met die filosofie wil Heineken blijven opereren.

De heer Van Boxmeer eindigt met de vooruitzichten voor tweeduizend elf en verwijst naar de publicatie onlangs in februari. De volumegroei zal naar verwachting doorzetten in Afrika, Azië en Latijns-Amerika. De onderneming blijft terughoudend ten aanzien van het consumptiegedrag en de bierconsumptie in Europa en de Verenigde Staten. Het internationaal premiumsegment waarin Heineken opereert zal naar verwachting sneller blijven groeien dan de totaalmarkt. Heineken zal de resultaten van de meest recente acquisities blijven verbeteren en doorgaan met een verschuiving van de primaire focus in Europa van kostenbeheersing en kostenbesparing naar marktaandeelgroei. Dat zal leiden tot een verhoging van marketing en innovatie-investeringen. Dat zal op lange termijn leiden tot groei van volume en waarde aandeel, maar ook op korte termijn zal het de winstontwikkeling beïnvloeden. Total Cost Management zal tot verdere kostenbesparingen leiden maar in mindere mate in tweeduizend elf dan het geval was in tweeduizend tien. De heer Van Boxmeer merkt daarbij op dat een low single digit stijging van de inkoopkosten deels gecompenseerd zal worden door de verkoopprijzen voor het jaar tweeduizend elf en sluit daarmee de presentatie van het jaarverslag af.

De heer Van Boxmeer geeft aan kort te willen ingaan op de ontwikkelingen van het eerste kwartaal zoals die de dag daarvoor gepresenteerd zijn. Het groep biervolume groeide met vierendertig procent (34 %) en zes zeven/tiende procent (6,7 %) autonoom. Het verschil komt door de consolidatie hoofdzakelijk van Mexico en Brazilië. De autonome groei was er in alle regio's. Een deel van deze stijging is ook te verklaren door een heel zwak eerste kwartaal in tweeduizend tien in Europa. Het geconsolideerde biervolume groeide met vierenviertig procent (44 %), dat was vijf vijf/tiende procent (5,5 %) autonoom. Heineken groeide in het eerste kwartaal met vijf zeven/tiende procent (5,7 %). De opbrengsten groeiden met tweeëntwintig procent (22 %), drie zes/tiende procent (3,6 %) autonoom. De EBIT(geia) groeide autonoom met meer dan twintig procent (20 %) door hogere volumes en TCM-besparingen. De autonome netto winstbijdrage was substantieel. De gerapporteerde nettowinst bedroeg eenhonderdeenenvijftig miljoen euro (EUR 151.000.000,00) voor het eerste kwartaal. Het eerste kwartaal is relatief klein. In tweeduizend tien ging het om negentien procent (19 %) van het volume van dat jaar. De winstgroei in het eerste kwartaal geeft dan ook geen indicatie voor verder verloop in het jaar. De heer Van Boxmeer deelt mee zijn presentatie af te sluiten en kondigt het tonen van twee (2) commercials aan. De eerste is een commercial voor de global campaign van Heineken. De tweede is een global campaign voor cidermerk Strongbow.

(De commercials worden getoond)

De **voorzitter** deelt mee dat volgens de presentielijst tegenwoordig of vertegenwoordigd zijn zevenhonderdachtenveertig (748) aandeelhouders waarvan aanwezig eenhonderdeenentwintig (121) die samen vierhonderdzesenzestigmiljoen negenhonderdtwaalfduizend vierhonderdachtendertig (466.912.438) aandelen vertegenwoordigen die recht geven op het uitbrengen van evenzoveel stemmen. Het totale aandelenkapitaal dat uitstaat op het ogenblik is vijfhonderdzesenzeventig miljoen euro (EUR 576.000.000,00), in die orde van grootte. Via internet stemmen vijfhonderdvierenvijftig (554) aandeelhouders via vier (4) intermediairs en eenenveertig (41) aandeelhouders van Heineken Holding wonen deze vergadering als toehoorder bij. De voorzitter stelt aan de orde de bespreking van het jaarverslag over tweeduizend tien. Dat behelst de pagina's vier (4) t/m achtenvijftig (58) van het jaarverslag. De pagina's negenenvijftig (59) en verder, met de cijfers komt bij het volgende agendapunt aan de orde.

De voorzitter nodigt de aanwezigen uit om vragen te stellen en verzoekt om de naam en eventueel de instelling die vertegenwoordigd wordt te noemen, voor het verslag van de vergadering.

De voorzitter nodigt **spreker 1** uit om als eerste van dat recht gebruik te maken.

Spreker 1 dankt de voorzitter.

Zij voert het woord als vice-voorzitter van de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Verder behartigt zij in de vergadering de belangen van de Amerikaanse aandeelhouders woonachtig in Scottsdale, Arizona, en meldt zij dat zij uiteraard zelf ook aandeelhouder is.

Spreker 1 geeft aan dat als zij in de financiële pers een kopstuk leest dat Heineken de winnaars aanvoert, waardoor haar dag dan begint met een vrolijke stemming. De koers gaat op en neer tussen drieëndertig euro (EUR 33,00) en veertig euro (EUR 40,00). Zodoende geen verontrustende bewegingen. Haar aandacht werd getrokken door de zeer tevreden stellende resultaten in het verslagjaar, de omzet- en winstontwikkeling van Heineken en de positieve geluiden die zij mocht bespeuren bij de bestudering van het verslag. Spreker 1 dankt de voorzitter en alle medewerkers hartelijk en geeft aan dat zij ervoor hebben gezorgd dat op een positief jaar mag worden teruggekeken. Spreker 1 merkt op een foto van de Raad van Commissarissen te hebben gemist in het jaarverslag van dit jaar. Wat zijn de redenen om dat niet te doen?

Spreker 1 zegt dat het lijkt dat Heineken op generlei wijze met problemen van welke aard dan ook in Nigeria te kampen heeft. In januari zijn acquisities voltooid van twee (2) bedrijven in Ethiopië en zijn er daarnaast vijf (5) Nigeriaanse brouwerijen gekocht. Nigeria lijkt een van de meest belangrijke landen voor Heineken en de contacten met de Nigeriaanse regering lijken van dien aard dat Heineken succesvol in dit land kan investeren. Spreker 1 verzoekt of hier een toelichting op kan worden verkregen.

Spreker 1 vervolgt dat in januari de productie in Tunesië stil werd gelegd en de medewerkers naar Nederland zijn gehaald. Spreker 1 vraagt zich af of de politieke situatie nu gewijzigd is en of de productie wederom is gestart.

Spreker 1 constateert dat de voorzitter in zijn inleiding niet is ingegaan op de situatie in de omgeving van het Midden-Oosten, zoals Egypte, Tunesië en Jemen. Het is daar

politiek erg onrustig. Spreker 1 geeft aan graag te horen hoe de toekomst van Heineken er aldaar uitziet.

Vervolgens wijst Spreker 1 op de Russische overheid die in het voorjaar de accijnzen verhoogde om alcoholmisbruik tegen te gaan. Heineken was op die wijze gedwongen de prijzen in Rusland te verhogen om de accijnsverhoging van twee vijf/tiende procent (2,5 %) te neutraliseren. Helaas heeft deze maatregel marktaandeel gekost in tegenstelling tot Carlsberg die zijn marktaandeel wist te behouden. Spreker 1 vraagt hoe het staat met dit marktaandeel? Is het nog veertien procent (14 %) of zelfs lager? Spreker 1 refereert aan een interview op twintig november van het voorgaande jaar met de heer Hooft Graafland in de financiële pers met de titel: "Koning cash heerst bij Heineken". Er werd een helder inzicht gegeven welke metamorfose Heineken in de afgelopen vijf (5) jaar heeft ondergaan. Onder zijn leiding, zo werd geschreven, jaagt het concern met een ongekend fanatisme op contant geld en wordt in de kosten gesneden. Spreker 1 begreep dat elke avond geld binnenkomt op tweehonderd (200) bankrekeningen bij een bank in Amsterdam. Uiteraard zijn deze rekeningen van diverse werkmaatschappijen van over de hele wereld in vijftien (15) verschillende valuta. In tweeduizend vier hebt u het programma "Hunt for cash" geïntroduceerd. Dit gaat om het verlagen van het werkkapitaal door klanten eerder te laten betalen en financiers langer op hun geld te laten wachten en de voorraden te verlagen. Spreker 1 geeft aan geïnteresseerd te zijn in de voortgang van het programma "Hunt for cash" en vraagt om een toelichting.

Spreker 1 brengt in herinnering dat de heer Van Boxmeer en de heer Hooft Graafland in tweeduizend zes een kostenbesparingsprogramma onder de titel "Fit to Fight" hebben gestart, zij vraagt hoe het hiermee staat.

Spreker 1 stelt het vraagstuk Kooistra aan de orde en noemt een vordering van zeventig miljoen euro (EUR 70.000.000,00).

Spreker 1 noemt het exclusieve biercontract voor de Olympische Spelen in tweeduizend twaalf in Groot-Brittannië en wil graag horen hoe dit tot stand is gekomen. Misschien hebben de heer en mevrouw de Carvalho een steentje bijgedragen met hun goede contacten in Engeland?

Spreker 1 geeft aan haar vragen te besluiten met een onderwerp van vrolijke aard. Tijdens een bezoek aan een vooraanstaand restaurant in Scottsdale, Arizona, deelde een barbezoeker die van een Heineken-bier genoot zijn ervaring met haar. Hij zei *(vertaald door Spreker 1)* "Voor mij is het drinken van een Heineken-bier te vergelijken met het genieten van een muziek van een symfonieorkest". Zijn woorden in het Engels waren: "Heineken beer is for me a symphony". Spreker 1 vraagt of de Engelse versie een goede reclameslogan zou kunnen zijn.

Spreker 1 dankt de voorzitter en alle aanwezige aandeelhouders voor de aandacht die haar werd gegeven.

(volgt applaus)

De **voorzitter** dankt Spreker 1 en merkt op dat zij wordt bedankt door de aandeelhouders en geeft aan dat de door haar geuite dank door de Raad van Bestuur zal worden doorgegeven aan de medewerkers.

De voorzitter gaat in op de vraag over de foto's van de Raad van Commissarissen. Hij geeft aan dat hij zou kunnen zeggen: "Ik had een off dag, dus ik heb mij liever niet

laten fotograferen!". Hij vermoedt dat Spreker 1 vorig jaar een jaarverslag heeft gekregen dat een uniek exemplaar is, namelijk met een foto van de Raad van Commissarissen want dan is zij de enige geweest. Niemand heeft namelijk enige foto gekregen, maar desgewenst worden foto's met een handtekening beschikbaar gesteld.

(volgt applaus)

De voorzitter geeft het woord aan de heer Van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer** dankt Spreker 1 voor haar vriendelijke woorden.

Hij geeft aan de beantwoording van de vragen te beginnen met de vraag over Nigeria.

De heer Van Boxmeer refereert aan de gestelde vraag of de contacten die Heineken heeft met de regering in Nigeria doorslaggevend zijn voor het succes. Het antwoord is volgens hem heel simpel: ze zijn belangrijk maar wat doorslaggevend is, is hoe Heineken merken bouwt in Nigeria, de kwaliteit van het personeel, hoe Heineken het leiderschap ieder jaar weer weet uit te bouwen. Hij zegt te denken dat dat het belangrijkste is wat Heineken in Nigeria doet. Contacten met de overheid zijn in dat soort landen belangrijk, maar spelen niet de hoofdrol. De regering is belangrijk, want ze geeft governance aan het land. Verbeterende governance over de laatste decennia heeft zeker en bijdrage geleverd aan de groei van de business. De economie heeft zich daardoor namelijk veel beter kunnen ontwikkelen. Ondanks het slechte nieuws dat regelmatig uit Afrika komt, is er de laatste tien (10) jaar veel beterschap uit Nigeria en heel Afrika te noteren geweest. De tweede vraag van Spreker 1 ging nog steeds over Afrika, namelijk over Noord-Afrika en het Midden-Oosten. Heineken heeft een voorzichtige politiek, de medewerkers worden in een vroeg stadium teruggehaald als problemen zich mogelijk kunnen gaan voordoen. Preventief zijn mensen teruggehaald uit Tunesië en Egypte. Sommige van de medewerkers zijn achtergebleven, maar de families zijn steeds teruggehaald naar Europa in geval van rellen. Inmiddels is het werk overal weer hervat. Tunesië heeft zich heel voorspoedig hersteld wat de business betreft. In Libië heeft Heineken geen business, daar mag geen bier verkocht worden. Er bestaat risico binnen die regio, maar op de lange termijn blijven er mogelijkheden aanwezig en Heineken blijft daarin geloven. De zaken in Egypte blijven onder druk staan, door het uitblijven van toerisme. De heer Van Boxmeer zegt te hopen dat deze terugloop een tijdelijk fenomeen zal blijken. De operatie is in ieder geval volledig herstart.

De derde vraag ging over Rusland. De heer Van Boxmeer geeft aan er nooit doekjes om gewonden te hebben dat Heineken slecht is omgegaan met de accijnsverhoging vorig jaar. De accijnsverhoging is te snel in de prijs verwerkt, sneller dan de concurrenten. Dat heeft een fors nadelig effect gehad op het marktaandeel. Er is rond de twee vijf/tiende procent (2,5 %) marktaandeel kwijtgeraakt. Het eerste kwartaal van dit jaar is een herstel te zien van de verkopen. Het aandeel ging veertig procent (40 %) naar beneden vorig jaar, en nu is het weer veertig procent (40 %) gestegen. Dat zijn grote verschillen. Er is herstel, maar het herstel heeft lang geduurd. Het is aan het opkrabbelen, maar er is een lange weg te gaan. Tot op heden zijn de resultaten in Rusland goed. Daarbij merkt de heer Van Boxmeer op dat Heineken de nummer drie (3) is in Rusland. De relatieve positie is niet de sterkste. In het portfolio zijn een aantal van de merken die betere marges halen in Rusland nog sterk aan het groeien. De

heer Van Boxmeer geeft aan de vraag over “Fit to Fight/Hunt for Cash”, over te laten aan de heer Hooft Graafland omdat hij het betreffende interview heeft gegeven. De heer **Hooft Graafland** richt het woord tot Spreker 1 in verband met haar vraag hoe het staat met “Hunt for cash”, het programma waarin Heineken probeert meer cashgeld uit de business te halen. Er was een vrije kasstroom in tweeduizend tien van twee miljard euro (EUR 2.000.000.000,00). Dat programma werkt dus heel succesvol door het werkkapitaal te verlagen, maar ook door investeringen te verlagen waar dat mogelijk is. Daar wordt ook mee doorgedaan. Er is nog steeds acht miljard euro (EUR 8.000.000.000,00) schuld op de balans. Ondanks dat de schuldratio ten opzichte van de EBIT(beia) onder de grens van twee vijf/tiende (2,5) zit, wat ook het doel is, zal de vrije kasstroom van de komende jaren nog steeds worden gebruikt om een stuk van de schulden verder af te betalen. Ook wordt dit gebruikt om aandelen in te kopen, die nog steeds moeten worden geleverd aan FEMSA. De Mexicaanse bierbusiness is gekocht met aandelen die nog niet allemaal zijn geleverd. Er is dus nog een verplichting, daarvoor wordt de vrije kasstroom gebruikt. Wellicht wordt dit ook gebruikt om het dividend verder op te hogen, maar dat hangt ook af van de algemene winstontwikkeling. Spreker 1 vroeg ook naar het kostenbesparingsprogramma, dat startte met “Fit to Fight” en dat tegenwoordig TCM heet. Dat is de tweede fase van dat programma. Sinds de start van “Fit to Fight” tot nu toe is negenhonderd miljoen euro (EUR 900.000.000,00) aan kosten bespaard. Ook daar wordt mee door gegaan. Kosten besparen houdt nooit op. Er zijn altijd manieren om efficiënter te werken. Het is een onderdeel van de wijze waarop je een onderneming runt. Dat is niet alleen programma, dat is iets waar elke dag aandacht aan wordt besteed. Er is heel veel aandacht aan kosten en cash besteed in de afgelopen jaren. Dat was terecht, zeker gegeven het economische klimaat. Uiteindelijk moet je als onderneming echter groeien en je marktaandeel vergroten. Een deel van wat verdient wordt met de kostenbesparingen, wordt geherinvesteerd in de markten die gericht zijn op groei.

De heer **Van Boxmeer** gaat vervolgens in op de vraag over de Olympische Spelen. Hij geeft aan dat Heineken heel blij is met het contract om geassocieerd te worden met de Olympics in Londen in tweeduizend twaalf en verzoekt Spreker 1 hem toe te staan dat hij niet ingaat op de wijze waarop deze contracten worden onderhandeld. Ten aanzien van de slogan geeft de heer Van Boxmeer aan gisteren de directeur van het Concertgebouworkest te hebben ontmoet. Hij geeft aan dat naar aanleiding van de vraag van Spreker 1 bedacht is om de slogan “Heineken-beer is for me a symphony” aan hem voor te leggen met de vraag of men dat in muziek kan brengen, hier in Amsterdam. De heer Van Boxmeer dankt Spreker 1 voor de suggestie. De **voorzitter** dankt de Raad van Bestuur voor de gegeven antwoorden en vraagt aan wie hij verder het woord mag geven.

Spreker 2 vraagt het woord namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB). Hij hoorde de heer Hooft Graafland net zeggen ten aanzien van de twee (2) programma's waar hij zo succesvol mee is, dat er nu geherinvesteerd wordt in groei. Groei zal het credo worden en dat doet hem deugd. Hij vraagt zich af of dat toepasbaar is op heel Europa. Hij refereert aan een bekende trainer in het zuiden van Duitsland, die het niet lukt om met zijn humor de oosterburen te bereiken. De vraag is of deze commercial

aanslaat in ieder land in Europa. Is er ruimte voor een couleur locale? Heineken zoekt de bovenkant van de markt op, maar ook het supermarktkanaal. Dat kan hij begrijpen, want de horeca heeft het moeilijk. Heineken wil echter een waardemerkt zijn. Kan men straks in de supermarkt acties krijgen met twee (2) halen, drie (3) betalen?

Spreker 2 geeft kijkend naar de groei aan dat Heineken moedig is in sommige gebieden. In Mexico City, het hol van de leeuw, wordt de strijd aangegaan om Heineken te introduceren. In Zuid-Afrika gaat dat ook gebeuren, bij de achilleshiel van SABMiller. De vraag van Spreker 2 is over de marketing: is Heineken nou zo slim, of zijn die anderen zo dom dat ze die markten laten liggen? Waarom hebben concurrenten dat niet eerder gedaan?

Hij geeft aan dat hij van de heer Berdowski van Boskalis heeft vernomen dat zij een rampscenario hebben, om de expats snel uit bedreigde landen te halen, zoals Nigeria dat werd genoemd. Hij hoopt dat Heineken een dergelijk programma ook bezit. In het verleden is in de vergadering weleens gezegd dat Heineken aan het eind is van de mogelijkheden om te groeien, na de overname van FEMSA. Dat zou dan vooral komen doordat Heineken de familie Heineken de meerderheid wil laten behouden van de aandelen via de holdings die zij hebben. Spreker 2 stelt twee keer gezien of gelezen te hebben dat mevrouw de Carvalho-Heineken twee keer vijftig miljoen euro (EUR 50.000.000,00) in L'Arche Green heeft gestopt, via de hefboomstructuur. Hij vermoedt dat er enkele honderden miljoen vrijkomen voor herinvestering en zegt dat in combinatie met de woorden van de heer Hooft Graafland dat via andere trajecten ook geld vrij komt, de vraag rijst of er een potje op het vuur staat te pruttelen. De naam van Hooft Graafland wordt genoemd bij Schincariol. Spreker 2 vraagt zich af of daarin een vorm van waarheid schuilt, of is het journalistieke vrijheid geweest hem daarmee te verbinden? Nu het toch gaat over de aankoop van FEMSA, wil hij de volgende vraag stellen. Alle aandeelhouders bedanken Heineken voor de stijging van de koers, maar wat is nou echt de overweging geweest om de aankoop niet via opties af te dekken? Die kosten had Heineken kunnen nemen.

Men had dan direct geweten waar men aan toe was. Spreker 2 geeft aan dat niemand weet waar het eindigt met de koers en geeft aan te hopen dat Heineken nog heel veel moet gaan betalen.

De **voorzitter** dankt Spreker 2 en geeft het woord aan de heer Hooft Graafland.

De heer **Hooft Graafland** begint bij de beantwoording van de laatste vraag over de betaling van de aandelen in FEMSA en waarom dat niet met opties is afgedekt.

Uiteraard is dat overwogen. Daar zit een aantal voors en tegens aan. Uiteindelijk is gekozen om dat niet te doen, er zit immers een soort natuurlijke hedge in. Op het moment dat het heel goed gaat met het bedrijf zal je er ook iets meer voor betalen maar op het moment dat het minder gaat, betaal je minder. Het feit dat de aandelen op de markt worden gekocht, betekent dat het geld wordt teruggegeven aan de aandeelhouders. Wat dat betreft is het iets waar ieder enthousiast over zou moeten zijn. En als daar dan het effect van is dat uiteindelijk het stuk dat terug moet worden betaald aan FEMSA iets meer wordt, is dat uiteindelijk toch gewoon goed nieuws. Tot op heden, als men kijkt naar de gemiddelde koers die voor de eerste dertien miljoen (13.000.000) van de negenentwintig miljoen (29.000.000) aandelen geldt, is het tot op

heden aanzienlijk beter geweest dan als er gehedged was op het moment van het closen van de deal. Tot zover de aandelen FEMSA.

Dan gaat de heer **Van Boxmeer** verder en start met de beantwoording van de vraag over de commercials. Er is een ontwikkeling naar wat heet in het jargon "global commercials". Tot hier toe werd gewerkt met drieëntwintig (23) verschillende reclamebureaus voor het merk Heineken over de wereld en vijf (5) verschillende slogans. Dat is herleid naar één (1) slogan en vier (4) reclamebureaus die nog wereldwijd voor Heineken werken. Een vernauwing van het aantal bureaus en de gewenste overgang naar globale campagnes omdat deze beter voor ons werken. Het merk Heineken is een wereldmerk geworden en het appelleert ook aan dingen die wereldwijd te begrijpen zijn door alle cultuurverschillen heen. De heer Van Boxmeer wil Spreker 2 geruststellen: voor Nederland zal er altijd een lokaal tintje aan het Heineken-merk verbonden blijven. Dat is absoluut zo. Al was het om de oranje kleur regelmatig te celebreren.

Hij gaat ook in op de opmerking over de supermarktacties. Dit is gewoon commercieel gedrag. De heer Van Boxmeer geeft aan dat Spreker 2 sprak over vier (4) halen en drie (3) betalen. Dat zijn acties die nu al bestaan. Wanneer meer geld wordt ingezet op het groeien van het marktaandeel wordt uiteraard bedoeld dat de wil bestaat om de merkenkeuze te vergroten, de innovatie te willen vergroten om het waardemarktaandeel ook te vergroten. Natuurlijk is het zo dat Heineken ook promotioneel beleid voert met de supermarkten maar het gaat erom dat Heineken proposities in de markt brengt die wel genomen worden door de consument maar ook de waarde van het bedrijf vergroten. Dat is een langetermijnspel. Dat is niet iets wat men op korte termijn kan bewerkstelligen. Denk maar aan de introductie van cider hier in Nederland, daar is hier twee (2) jaar geleden mee begonnen. Dat is nog een heel klein fenomeen maar groeit gestaag en op een gegeven moment ziet men dat opstijgen. Hetzelfde geldt voor de introductie van een Heineken-merk. Als u lokaal het Heineken-merk introduceert met een premium van veertig procent (40 %) dan ziet men dat de eerste vijf (5), zes (6), misschien zeven (7) jaar heel geleidelijk aan groeien en dan ineens gaat het omhoog en kan men tien (10) jaar van een veel scherpere groei genieten.

Vervolgens gaat de heer Van Boxmeer in op de vraag of Heineken op het achterhoofd is gevallen om in Mexico City Modelo aan te vallen en in Zuid-Afrika SAB. Hij benadrukt dat dat niet het geval is. Alleen Heineken bezit het merk Heineken. De zaken moeten in die context worden zien. In Zuid-Afrika is de strategie gebouwd op de premiummerken Heineken en Amstel. Het is niet de bedoeling dat Heineken in Zuid-Afrika gaat concurreren met het mainstreamsegment. Daar is het te klein voor. In het premiumsegment is er echter duidelijk een kans en alleen Heineken heeft Heineken. Dat geldt mutatis mutandis voor Mexico City. Daarbij gaat het niet om het sterkste marktaandeel in Mexico.

Dan gaat de heer Van Boxmeer in op de vraag over Nigeria. Is er een beleid om in geval van problemen de expats te kunnen evacueren? Ja, dat is er voor alle landen die enig risico vertonen. De heer Van Boxmeer refereert aan zijn eerdere opmerking dat net een dergelijk plan in gang is gezet, recentelijk voor Tunesië en Egypte. Dit

bestaat voor alle landen en dat is in het verleden al vaker toegepast en tot op heden is alles altijd vlot verlopen zonder casualties en fatalities.

Tenslotte gaat de heer Van Boxmeer in op de consolidatie en geeft aan dat Spreker 2 goed heeft genoteerd dat de familie Heineken het aandeel in Heineken Holding weer aan het opkrikken is, als hij het zo mag verwoorden. Spreker 2 ziet ook heel goed dat de schuldverhouding aan het verbeteren is. Dat uit het oogpunt om een gezond bedrijf te zijn en om alert te blijven op de kansen die zich voordoen in de markt. De heer Van Boxmeer verzoekt hem toe te staan om geen commentaar te leveren op heel specifieke gevallen. Heineken heeft onlangs vijf (5) bierbrouwerijen in Nigeria gekocht om het marktaandeel en de capaciteit te vergroten in dat land. Daarnaast is succesvol geboden op twee (2) brouwerijen in Ethiopië. Dat land heeft vijftientig miljoen (85.000.000) inwoners en daar wordt een toekomst gezien. Heineken blijft meedoen aan de consolidatie omdat blijvend wordt gekeken naar ontwikkelmogelijkheden voor ons bedrijf.

De **voorzitter** nodigt de volgende vragensteller uit.

Spreker 3 vraagt het woord namens MN Services, vermogensbeheerder voor pensioenfondsen Metalektro, Metaaltechniek en spreekt vandaag ook namens APG, Robeco, Syntrus Achmea en PGGM Vermogensbeheer en haar klanten.

Spreker 3 wil graag een compliment maken over "Brewing a better future". Zij geeft aan dat de uitrol heel mooi is gelopen en dat ook het verslag uitstekend is uitgevoerd. Spreker 3 geeft aan dat zij tot tevredenheid hebben vastgesteld dat de onderneming al het commentaar van de aandeelhouders het afgelopen jaar heeft meegenomen en daar ook gehoor aan heeft gegeven. Naar aanleiding van "Brewing a better future" is er nog wel een vraag gerelateerd aan de waterschaarste. In het productieproces van Heineken wordt veel water gebruikt. Aangezien er een groot tekort is aan water op de planeet zou men graag meer informatie zien over hoe de waterschaarste wordt gemanaged. Er is in een eerder gesprek ook met de onderneming over gesproken, maar het zou interessant zijn als de onderneming daar transparanter over kan zijn en in de toekomst meer informatie over dit onderwerp verschaft. Spreker 3 zou hier graag een toelichting over krijgen.

De heer **Van Boxmeer** dankt Spreker 3 voor het compliment over het verslag. Hij geeft aan te denken dat over water de cijfers transparant zijn weergegeven in het verslag, maar haar vraag is: hoe Heineken omgaat met waterschaarste? Dat is een mix tussen praktijken en investeringen. Een deel is investeringen: nieuwe machines, nieuwe technologieën om minder water te verbruiken en een tunnelpasteur. De heer Van Boxmeer noemt dat als een technisch voorbeeld. Een nieuwe tunnelpasteur is natuurlijk veel waterzuiniger dan de tunnelpasteurs die twintig (20) jaar geleden werden gebouwd. Net zoals een nieuwe auto minder benzine per pk verbruikt dan twintig (20) jaar geleden. In de industrie waarin Heineken actief is, geldt hetzelfde. Er wordt voortdurend geïnvesteerd. Bij de keuze van de investering, zowel in energieverbruik als in waterverbruik kijkt de onderneming naar dat type equipment waar de beste rendementen worden gehaald en het minste water wordt verbruikt. Water is immers ook geld. Dat is één. Het tweede, dat zijn praktijken, daar is een systeem voor, dat heet BCS Brewery Comparison System. De heer Van Boxmeer legt uit dat de eenhonderdvijfendertig (135) brouwerijen van Heineken in de wereld

realtime zijn aangesloten op een database die via het intranet aanwezig is voor iedereen. Mensen kunnen dan vergelijken. Soortgelijke brouwerijen kunnen zich vergelijken met andere brouwerijen elders in de wereld, maar ook de praktijken van: hoe wordt bereikt dat de pasteur minder water gebruikt, wat is aan regelingen gedaan, aan organisatie gedaan zodat minder water wordt gebruikt bij het brouwproces, bij het vergistingsproces. Dat allemaal wordt gedocumenteerd en mensen kunnen zien wat de best practice is en die worden online uitgewisseld. Ook vindt uitwisseling plaats door het organiseren van conferenties tussen alle mensen die erover gaan om die praktijken tot leven te brengen, de een naar de andere toe. En zo is echt vooruitgang gemaakt in het waterverbruik en wat wordt gedaan voor waterverbruik, wordt ook met energieverbruik gedaan. Het bevordert de kostenbeheersing, maar ook de duurzaamheid.

Spreker 3 dankt de heer Van Boxmeer voor deze toelichting.

De **voorzitter** vraagt wie hij verder het woord mag geven.

Spreker 4 vraagt het woord als vertegenwoordiger van de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling (VBDO). Spreker 4 legt uit dat hij spreekt namens een vereniging van beleggers met een breed langetermijnperspectief. De vereniging heeft leden met verschillende achtergronden: grootbanken, particulieren, pensioenfondsen en verzekeraars. Hij geeft aan eerst complimenten te willen geven en vervolgens drie vragen te hebben. De VBDO heeft genoten van het digitale duurzaamheidsverslag, daarvoor zijn complimenten op zijn plaats. Het gaat daarbij vooral om structuur en het nemen van verantwoordelijkheid.

Spreker 4 geeft aan drie (3) korte vragen te stellen. De eerste over ketenbeheer. Momenteel produceren eenentwintig (21) van Heinekens key operating companies lokale sustainability reports, zo heeft hij gelezen. De VBDO moedigt deze openheid ten zeerste aan. Een van die rapporten is gelezen en daarbij is opgemerkt hoe gestandaardiseerd het uitgevoerd kan worden. De vraag is waarom er tot tweeduizend vijftien gewacht moet worden om alle majority owned companies een dergelijk rapport te laten produceren. Vervolgens de laatste twee (2) vragen. Heineken is opvallend afwezig in het Carbon Disclosure Project. Kan of zal Heineken alsnog toetreden? Zo ja, wanneer? Zo nee, waarom niet? Dan de laatste vraag. Heineken benoemt biodiversiteit, maar geeft geen duidelijkheid over haar invloed hierop en afhankelijkheid hiervan. Het omvangrijke VN-programma "The Economics of Ecosystems and Biodiversity" maakt melding van de onderschatte invloed van multinationale bedrijven op biodiversiteit en vice versa natuurlijk. Het gaat om schaarse middelen als landbouwgrond, water en de stikstofcyclus. Mag in het komende jaar een inzichtelijke analyse worden verwacht van de invloed van Heineken hierop en de interactie hiermee?

De **voorzitter** geeft het woord aan de heer Van Boxmeer.

De heer **Van Boxmeer** begint met het beantwoorden van de eerste vraag over de lokale sustainability reports die Heineken publiceert. Hij denkt dat alvorens men wat gaat publiceren, het huis goed op orde moet zijn. Men begint natuurlijk met de grootste eigen OPCO. Het is veel werk om op een heldere, ook voor het brede publiek toegankelijke wijze te publiceren. Daar gaat wat tijd in zitten. De heer Van Boxmeer geeft aan dat gefaseerd te willen doen. Er zijn zeventig (70) OPCO's in de wereld.

Dus dat gaat wel een tijdje duren. Je moet daar de mensen voor trainen en vormen. Dus dat is waarom de horizon is gesteld in tweeduizend vijftien. Het is natuurlijk gemakkelijker met heel grote operating companies zoals Frankrijk of Italië die natuurlijk veel mensen hebben rondlopen, daar goed in meewerken en dat duurt wat langer omdat bij voorbeeld in de Congo of in Rwanda aan de man te brengen, maar het is wel de bedoeling dat het overal wordt gedaan. Alleen Heineken moet er ook de mensen voor vormen en trainen en dat is een proces. Ten slotte is het rapport het eindproduct van ook een andere organisatie intern waar sterk aan wordt gewerkt. De tweede vraag ging over de Carbon Disclosure Project. Er was de intentie daaraan mee te doen, alleen is de deadline gemist voor de vorige aflevering. Dus in de volgende aflevering zal Heineken wel degelijk participeren. Het is zoals het is: de deadline is gemist. Men was er niet helemaal klaar voor. Dan gaat de heer Van Boxmeer in op de laatste vraag die ging over biodiversiteit. Dat is een heel breed onderwerp. Dat is niet in vijf (5) minuten zomaar één, twee, drie te beantwoorden. Er wordt geïnvesteerd in zulke projecten waar invloed kan worden uitgeoefend. De heer Van Boxmeer geeft een voorbeeld: in het Verenigd Koninkrijk wordt cider geproduceerd. Het grootste deel van de appels die worden gebruikt voor de ciderproductie is een bittersweet apple die in de Hertfordshire wordt aangekweekt en het leeuwendeel daarvan zelfs in eigen boomgaarden. Daar zijn plannen ondernomen om aan biodiversiteit of duurzame teelt te doen. Dat kan dan helemaal zelf worden gedaan. Er is het project Skylark, dat is veldleeuwerik in het Nederlands. Dat is in Nederland uitgevoerd om ook aan duurzame landbouw te ondernemen en dat is een project waar voortgang is geboekt. Er wordt gepraat met de boerencoöperatieven in Frankrijk of de duurzaamheidspraktijken wel op het juiste niveau zitten. Dat is een dialoog, daar heb je wel invloed op maar dat kan je zelf allemaal niet bepalen. Het leeuwendeel van de grondstoffen wordt geleverd door leveranciers die niet van Heineken zijn dus de invloed die kan worden uitgeoefend op de dialoog, maar niet door het uitvaardigen van een soort wetgeving naar de leveranciers. De heer Van Boxmeer vertelt dat heel duidelijk te zien is dat over de afgelopen vijf (5) jaar in die sector wel beweging is gekomen omdat stilaan men zich ook realiseert dat het een betere manier van ondernemen is dat aan het einde van de dag ook een meer productieve en meer rendabele manier van ondernemen kan worden. De heer Van Boxmeer geeft aan daar optimistisch in gestemd te zijn. Er zijn bij Heineken veel mensen die daarover de dialoog met onze partners in de supply, aan de landbouwkant, aangaan en daar zeer actief mee bezig zijn en daar dat is ook opgenomen in het rapport. Dat is een langetermijnproces waar Heineken wel degelijk in geëngageerd is.

De **voorzitter** dankt de heer Van Boxmeer voor het antwoord en vraagt aan Spreker 4 of hij nog een aanvullende vraag heeft.

Spreker 4 vraagt een kort aanvullende vraag te mogen stellen over de tweede vraag. Het Carbon Disclosure Project, waaraan Heineken volgend jaar mee gaat doen. Hij vraagt zich af welk doel er wordt gesteld en verzoekt de heer Van Boxmeer daar op te reageren.

De heer **Van Boxmeer** geeft aan dat dit nu intern wordt besproken en dat Heineken daarmee zal komen wanneer de submission wordt gedaan, maar nu even niet.

De **voorzitter** merkt op dat volgend jaar ook wordt uitgelegd aan de aandeelhouders wat die score precies betekent, want anders wordt het een dialoog tussen twee (2) personen en dat lijkt hem niet verstandig. Hij ziet nog een aanvullende vraag. Spreker 2 namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB) vraagt het woord. Hij refereert aan Spreker 1 die het verlies van zeventig miljoen euro (EUR 70.000.000,00) memoreerde in de Kooistra-affaire en de aanvullende vraag die hij daarover nog heeft is: gaat Heineken op basis van dit feit de bankiersrol heroverwegen danwel past Heineken deze methode van financieren ook toe in andere landen dan Nederland? Komt het meer voor of is het echt Nederlands geïnteresseerd? Een andere vraag ging over sportsponsoring. De Olympische Spelen zijn binnengehaald. Heineken is sponsor van de Champions League. Spreker 2 geeft aan dat als hij als voetbalfan naar de televisie kijkt en kijkt naar de finale van de Champions League, hij daarmee bijna helemaal niets associeert met Heineken. Als hij op zondagavond hoort dat de Jupiler League weer gedraaid heeft, dan hoort hij weer dat biermerk. In hoeverre weet Heineken dat die sportsponsoring haar geen windeieren legt?

De heer **Van Boxmeer** begint met de eerste vraag over de Kooistra-affaire. Dat is een zeer ongelukkige affaire uiteraard. Bij ondernemen horen risico's en af en toe loopt het slecht af. Dat is heel slecht afgelopen voor de heer Kooistra maar ook voor Heineken financieel. De heer Van Boxmeer vermeldt dat Heineken met de heer Kooistra sinds negentienhonderd vierentachtig actief is geweest, dat Kooistra altijd één van de grootste en meest progressieve klanten is geweest waar men nooit financiële problemen mee heeft gehad danwel betalingsproblemen. De problemen zijn zich gaan opstapelen in de laatste jaren en vooral door het overmatig nemen van risico's, gebaseerd op een toekomstige groei in de horecasector waarbij de crisis het helemaal heeft omgedraaid. Dat heeft niet alleen een effect gehad op de verkoop van bier in de horeca die dan met tien procent (10 %) is gezakt twee (2) jaar achtereenvolgend, maar ook de waarde van de commerciële panden waarin horeca bedreven wordt die ook navenant naar beneden zijn gegaan. Dus er is natuurlijk een zakelijke reden, grondslag aan het debacle. Het is een pijnlijke zaak. Het is nu in de liquidatie en er zijn heel veel zaken van het ex-Kooistra-imperium die overgenomen zijn door een andere partij. Daarmee is een nieuw contract gesloten. Het leven gaat door en een groot aantal van de exploitatiebedrijven is weer in gang gezet. Het gaat er om hoe het risicobeheer wordt gedaan bij het garanderen van financiering in de horeca. Het is nu eenmaal zo dat brouwers over heel Europa verplicht zijn uit de historie om garanties te geven aan horeca-exploitanten om leningen te krijgen bij een bank of af en toe zelf als brouwerij te financieren. De Kooistra-affaire heeft Heineken heel duidelijk aangezet om het risicobeheer weer helemaal na te kijken. De details wil de heer Van Boxmeer de vragensteller besparen, maar hij geeft aan dat er learnings worden getrokken en geeft aan dat over heel Europa een risicoanalyse is uitgevoerd waar het bedrijf nog risico's loopt, waar niet, en hoe beter met die risico's in de toekomst kan worden omgegaan. Zoals de voetballer zei: "Elk nadeel heb z'n voordeel." De heer Van Boxmeer noemt dat Spreker 2 eindigde met de voetbal en de Champions League. Hij constateert een adjustment call omdat Spreker 2 meer naar de Jupiler- dan naar de Heineken-league kijkt, en wil één ding onderlijnen. Er is een

aantal landen waar matches van de Champions League gespeeld worden die niet toelaten dat reclame wordt gemaakt op de voetbalvelden. Dus daarom verschijnt de naam Heineken als dusdanig niet op de voetbalvelden en dat is misschien waardoor die exposure als minder gezien wordt. Er zijn steeds meer constraints op de manier waar reclamevoering mogelijk is in Europa, daar heeft Heineken mee te kampen. Vooralsnog blijkt dat sponsoring van de Champions League een heel goede zaak is voor Heineken, niet alleen in Europa maar ook in alle andere werelddelen, het heeft heel veel attentie in delen van Zuid-Amerika, in Afrika en ook in Azië. Omdat Heineken wereldwijd wil zijn, is de wens om geassocieerd te blijven met dit wereldevenement.

Spreker 2 zegt dit te kunnen begrijpen.

Hij heeft twee (2) aanvullingen. De lessons learnt over het uitgevoerde risicobeheer.

Spreker 2 vraagt wat daaruit gekomen is? Zijn er nog meer zaken bij waarbij gezegd is: "We zijn net op tijd of we zijn te laat" en hoe groot is dan eventueel de uitkomst daarvan?

Zijn tweede punt is de naam Heineken. Als de wereld straks kijkt naar de Olympische Spelen, men heeft de Heineken-tent natuurlijk, daar wordt hopelijk feest gevierd maar verder wereldwijd is dat misschien toch wat minder. Spreker 2 vergelijkt het met de Rabo-wielerploeg, dan hoort men steeds Rabo als merk terugkomen. Marketing is gewoon herhalen van de naam zodat iedereen die naam kent en ernaar gaat vragen. De **voorzitter** zegt dat hij denkt dat de heer Hooft Graafland op het eerste deel nog even in wil gaan. Hij geeft aan dat over het tweede gedeelte over het marketingbeleid, over de politiek en over voetbal verder kan worden gepraat bij de borrel.

De heer **Hooft Graafland** verwijst naar hetgeen de heer Van Boxmeer heeft gezegd. Alle exposures zijn tegen het licht gehouden maar met name ook de procedures, hoe eventuele exposures ontstaan, dus wanneer geef je wel, wanneer geef je niet, wanneer garandeer je wel, wanneer garandeer je niet. Daar is uitgekomen dat de Kooistra-situatie absoluut uniek is. Er zijn geen exposures die maar dicht komen bij het bedrag waar risico mee is gelopen inzake Kooistra. De wijze waarop dat gecontroleerd en gemanaged wordt, geeft vertrouwen dat er zeker geen herhaling van de ongelukkige situatie uit tweeduizend tien volgt.

De **voorzitter** dankt de heer Hooft Graafland voor deze toelichting.

Hij geeft aan dat dit eerste punt van de agenda wordt afgerond en wil nog twee (2) opmerkingen namens de Raad van Commissarissen maken.

De eerste is over de discussie over de Kooistra-affaire in de brede zin, dat heeft zeer nauwkeurig de aandacht van de Raad van Commissarissen. De voorzitter geeft aan dat de Raad van Commissarissen daar zeer transparant en goed over is ingelicht door de Raad van Bestuur. De voorzitter zegt namens de Raad van Commissarissen te begrijpen dat het een zorg voor de aandeelhouders is geweest, het is ook een zorg voor de Raad van Commissarissen geweest. Het onderwerp staat hoog op de agenda.

Het tweede punt waarop de voorzitter ingaat omdat het door twee (2) van de sprekers gevraagd is, is de vraag of de Raad van Bestuur niet alleen capabel is maar ook goede plannen heeft om in alle ontwikkelingslanden waar Heineken in toenemende mate geld verdient, de veiligheid van onze mensen te garanderen. The proof of the

pudding is in the eating en er zijn plannen. Een aantal van die plannen is uitgevoerd in het afgelopen jaar in Tunesië, in Algerije en Egypte. De Raad van Bestuur is door de Raad van Commissarissen gecompimenteerd met de voortvarendheid waarmee dat gebeurd is en gelijktijdig wederom onder volledige transparantie, het geïnformeerd houden van de Raad van Commissarissen inclusief de economische effecten die deze plannen zullen hebben. In algemene zin geeft de voorzitter nog aan dat in de periode dat het begon in Egypte natuurlijk ook is gevraagd wat de totale invloed zou kunnen zijn op het hele concern en die is buitengewoon mild. Dat is de reden dat geen aanleiding is gezien om daarover verdere mededelingen te doen. De voorzitter benadrukt daarom dat dit hoofdstuk door de Raad van Bestuur voortvarend is aangepakt.

De voorzitter dankt vervolgens ieder hartelijk voor zijn of haar bijdrage en geeft aan over te willen gaan naar punt 1B van de agenda.

1B. VASTSTELLING VAN DE JAARREKENING OVER HET BOEKJAAR TWEEDUIZEND TIEN

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 1B van de agenda, de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar tweeduizend tien. Het betreft de pagina's negenenvijftig (59) tot en met eenhonderdtweeënveertig (142) uit het jaarverslag. De jaarrekening is gecontroleerd door KPMG Accountants N.V. De accountantsverklaring is afgedrukt op de pagina eenhonderddrieënveertig (143).

De voorzitter geeft vervolgens de aanwezigen de gelegenheid tot het stellen van vragen en het plaatsen van opmerkingen.

Spreker 2 namens de VEB vraagt het woord. Hij stelt een vraag over de gevolgen voor de winstontwikkeling. De heer Van Boxmeer gaf aan dat door de groei die bereikt wil worden in Europa er een druk op de winstontwikkeling zou komen. Kan hij aangeven bij benadering waar hij dan aan denkt?

Hij geeft aan ook een tweede vraag te willen stellen over grondstofprijzen.

Grondstofprijzen die stijgen, kunnen deze één op één worden doorberekend of zit er een vertraging in? Spreker 2 geeft tenslotte aan dat het eerste kwartaal een ontwikkeling laat zien waar hij graag een nadere toelichting op zou krijgen. Het volume stijgt met vierenzeventig procent (44 %) en de omzet zit op tweeëntwintig procent (22 %). Houdt dat in dat de marge onder druk staat? Hij zou graag zien dat die één op één liep.

De heer **Van Boxmeer** gaat in op de eerste twee (2) vragen en laat de derde over aan de heer Hooft Graafland. Op de eerste vraag zegt hij geen antwoord te kunnen geven omdat het gaat om koersgevoelige informatie. De groei kan niet zonder effect op de winstontwikkeling zijn.

Er is aangegeven dat de grondstoffenprijzen met een low single digit stijgen. Die stijging kan voor een deel worden verhaald door een stijging van de consumentenprijs. De heer Van Boxmeer geeft aan dat men nu leest in de pers over de grondstoffenprijzen van vandaag. Voor tweeduizend elf staan de prijzen echter al vast. Die contracten worden een jaar van tevoren afgesloten en gehedged. Hij geeft aan dat het nu een woelige periode is. Hij kan niet overzien hoe het er straks uit zal gaan zien, maar over tweeduizend twaalf zullen de variaties veel hoger gaan oplopen.

De heer **Hooft Graafland** gaat in op de laatste vraag van Spreker 2. Hij zegt eerst iets over het eerste kwartaal, hoewel dat niet in het jaarverslag staat. Het verschil tussen de volumeontwikkeling in hectoliters en de ontwikkeling van de omzet, daar zit inderdaad een groot verschil in. Dat is te verklaren door twee (2) elementen. In de eerste plaats dat de groei van de volumina gebeurt in landen waar het algemene prijsniveau lager is dan het gemiddelde van de onderneming. Het tweede is dat in de omzet een belangrijk stuk groothandelsomzet zit. Die omzet is uiteraard niet gestegen met vierenvestig procent (44 %) waarmee het totale volume gestegen is. De heer Hooft Graafland legt uit dat sowieso de nieuwe acquisities eruit moeten worden gehaald, daar is het verschil te zien tussen de hectoliterontwikkeling en de euro-ontwikkeling en dat heeft te maken met de wholesale die relatief stabiel is gebleven in het eerste kwartaal. Deze is dus niet meegegroeid en dat is omdat de horeca nog steeds onder druk staat.

De **voorzitter** dankt de sprekers en constateert dat niemand verder het woord verlangt, zodat kan worden overgegaan tot stemming. Dit wordt gedaan via de stemkastjes. Degenen die stemgerechtigd zijn, hebben die ontvangen. Indien mocht blijken dat de stemkastjes niet functioneren, dan zal moeten worden overgaan tot de in het verleden gebruikelijke wijze van stemmen: bij acclamatie waarbij de tegenstemmers en wie zich onthoudt van stemmen zullen worden genoteerd. De voorzitter verzoekt de stemoperator het systeem in te schakelen.

De voorzitter geeft vervolgens een toelichting op de stemprocedure.

Dit wordt gedaan middels de stemkastjes.

De voorzitter verzoekt ieder hun stempas met de goudkleurige chip naar zich toe gericht aan de bovenzijde van het stemkastje in te steken. Ieder zal zien dat zijn naam in de display verschijnt, waarna in het scherm de keuzemogelijkheid verschijnt om een stem uit te brengen. Indien dit niet het geval is kan een hand worden opgestoken zodat de hostesses kunnen assisteren. De stempas kan gedurende de gehele vergadering in het stemkastje blijven zitten.

Als iemand voor het voorstel wil stemmen, druk dan op de knop met het cijfer één (1). Als iemand tegen het voorstel wil stemmen, druk dan op de knop met het cijfer twee (2).

Indien iemand zich wil onthouden van stemming drukt dan op de knop met het cijfer drie (3).

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen door op de knop van hun keuze te drukken.

Spreker 5 vraagt welke pas hij moet gebruiken. Notaris Meppelink geeft aan dat de pas zonder de stip moet worden gebruikt.

De **voorzitter** geeft na circa vijftien (15) seconden aan dat de aanwezigen nog vijf (5) seconden hebben om te bepalen en dan wordt de stemming gesloten.

Vervolgens sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdzesenzestigmiljoen achthonderdzesenveertigduizend negenhonderdtweënnegentig (466.846.992) voorstemmen;
- eenentwintigduizend vijfhonderdtweëndertig (21.532) tegenstemmen;
- eenenveertigduizend vijfhonderdeenennegentig (41.591) onthoudingen; en
- tweeduizend driehonderddrieëntwintig (2.323) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat de jaarrekening over het boekjaar tweeduizend tien met negenenennegentig negenenennegentig/honderdste procent (99,99 %) van de stemmen is vastgesteld.

1C. BESLUIT OVER DE BESTEMMING VAN HET SALDO VAN DE WINST- EN VERLIESREKENING IN OVEREENSTEMMING MET ARTIKEL 12 LID 7 VAN DE STATUTEN VAN DE VENNOOTSCHAP

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 1C van de agenda, te weten de beslissing over de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening in overeenstemming met artikel 12 lid 7 van de statuten van de vennootschap.

In tweeduizend zeven heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het dividendbeleid goedgekeurd. Het beleid streeft naar een dividend pay-out tussen de dertig procent (30%) en vijfendertig procent (35%) van de nettowinst BEIA. Voor het boekjaar tweeduizend tien wordt een dividend voorgesteld van zesenzeventig eurocent (EUR 0,76) per aandeel van een euro en zestig eurocent (EUR 1,60) nominaal, dit is een pay-out van dertig twee/tiende procent (30,2 %). Op drie september tweeduizend tien werd reeds een bedrag van zesentwintig eurocent (EUR 0,26) per aandeel als interim dividend betaalbaar gesteld.

Het slotdividend van vijftig eurocent (EUR 0,50) per aandeel zal met ingang van vijf mei tweeduizend elf betaalbaar zijn bij de Royal Bank of Scotland (RBS) te Amsterdam. Met ingang van zevenentwintig april tweeduizend elf zullen de aandelen op de effectenbeurs (Euronext Amsterdam) ex-dividend worden genoteerd.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 5 vraagt het woord. Wat betreft het dividend zou hij het op prijs stellen als Heineken de mogelijkheid zou bieden niet alleen een contant dividend op te strijken maar ook de mogelijkheid te kiezen van een stockdividend. Waarom is dat niet het geval?

De **voorzitter** geeft het woord aan de heer Hooft Graafland.

De heer **Hooft Graafland** geeft aan dat is gekozen voor een gebruikelijk cashdividend. Hij hoopt dat Spreker 5 dat gaat herinvesteren in aandelen Heineken en dan bereikt hij hetzelfde.

Spreker 5 zegt dat dat gepaard gaat met moeite en kosten. Hij had liever gehad dat hem een stockdividend was toegekend, maar dat hij zal moeten accepteren dat de onderneming daar niet voor kiest.

De **voorzitter** dankt Spreker 5 voor zijn begrip en vraagt of er nog anderen het woord willen voeren.

Spreker 2 namens de VEB vraagt het woord.

Hij geeft aan dat hij niet helemaal voor niets naar Amsterdam is gekomen. De voorzitter spreekt van een pay-out ratio van dertig procent (30 %) tot vijfendertig procent (35 %), maar kijkend naar het succesvolle bedrijf in tweeduizend tien met zijn resultaten dan vindt hij het toch wel matig dat van de bandbreedte dertig twee/tiende (30,2) wordt gebruikt. Spreker 2 geeft aan dat er straks agendapunten komen waar Heineken zeker niet aan de onderkant zit.

Waarom worden nu aandeelhouders zo bij het nekvel genomen om aan de onderkant van de bandbreedte het dividend uit te keren? Hij had gehoopt en ook verwacht dat

de uitkering eerder naar een vierendertig procent (34 %) of vijfendertig procent (35 %) zou gaan dan naar dertig procent (30 %).

De **voorzitter** geeft aan bijna te willen zeggen dat Spreker 2 door moet gaan met hopen. Als men kijkt naar de historie van dit bedrijf, dan is er heel dikwijls een zorg uitgesproken dat het bedrijf door de bijzondere aandeelhoudersverhouding onvoldoende slagkracht zou hebben om expansie te vertonen. Als wordt gezien hoe het bedrijf gegroeid is, met vijftig procent (50 %) over de afgelopen vijf (5) jaar, dan is van die beperking geen sprake geweest. Waar is dat het resultaat van? Ten eerste van inmiddels twee (2) grote zeer loyale aandeelhouders. Het komt echter evenzeer door een zeer prudent dividendbeleid. De nieuwsgierigheid van Spreker 2 gaat ook uit naar toekomstige acquisities. De lijn die in het verleden succes heeft gebracht, moet dus worden voortgezet. Daarom vindt de voorzitter een dividend zoals dit, binnen de norm die is afgesproken, alleszins verantwoord. Het vergroot de mogelijkheden voor toekomstige groei.

Daar verder niemand het woord verlangt stelt de voorzitter voor de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening conform het bepaalde in artikel 12 lid 7 van de statuten van de vennootschap vast te stellen en het dividend over het boekjaar tweeduizend tien vast te stellen op zesenzeventig eurocent (EUR 0,76) per aandeel. Dan wordt overgaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdzesenzestigmiljoen achthonderdvijftigduizend tweehonderdzevenenveertig (466.850.247) voorstemmen;
- tweeëntwintigduizend eenhonderdachttien (22.118) tegenstemmen;
- achtendertigduizend tweehonderdeenenvijftig (38.251) onthoudingen; en
- eenduizend achthonderdtweeëntwintig (1.822) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening en de uitkering uit ingehouden winsten met negenennegentig negenennegentig/honderdste procent (99,99 %) van de stemmen is vastgesteld in overeenstemming met het voorstel.

1D. DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 1D van de agenda, het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend tien, voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening blijkt.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt hij voor te besluiten tot decharge van de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend tien en wordt overgegaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdzesenzestigmiljoen achttienduizend vijfhonderdzesenzestig (466.018.566) voorstemmen;
- achthonderdvierentwintigduizend achthonderdzevenendertig (824.837) tegenstemmen;
- zevenenzestigduizend acht (67.008) onthoudingen; en

- tweeduizend zevenentwintig (2.027) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met negenennegentig eenentachtig/honderdste procent (99,81 %) van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur voor het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend tien, voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening tweeduizend tien blijkt.

1E. DECHARGE VAN DE LEDEN VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 1E van de agenda, het voorstel tot decharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend tien, voor zover van dat bestuur uit de jaarrekening blijkt.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt hij voor te besluiten tot decharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend tien en wordt overgegaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdzesenzestigmiljoen achttienduizend tweehonderdvijftig (466.018.250) voorstemmen;
- achthonderdvierentwintigduizend negenhonderdzesennegentig (824.996) tegenstemmen;
- zesenzestigduizend zeshonderdachtennegentig (66.698) onthoudingen; en
- tweeduizend vierhonderdvierennegentig (2.494) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met negenennegentig eenentachtig/honderdste procent (99,81 %) van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen, voor hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar tweeduizend tien.

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

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 2A van de agenda, machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop eigen aandelen.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent om, gedurende de wettelijke maximumtermijn van achttien (18) maanden vanaf eenentwintig april tweeduizend elf aandelen in te kopen onder de voorwaarden zoals vermeld in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten. De machtiging betreft tien procent (10 %) van het geplaatste aandelenkapitaal van de vennootschap.

De machtiging tot inkoop zal mogelijk worden aangewend in het kader van de levering van de Toegewezen Aandelen aan FEMSA en/of met haar verbonden ondernemingen (de 'Allotted Shares' onder het Allotted Share Delivery Instrument), die Heineken binnen een termijn van vijf (5) jaar na de afronding van de overname van de bierdivisie van FEMSA op dertig april tweeduizend tien moet leveren alsmede in het kader van de lange termijn incentive voor leden van de Raad van Bestuur en de lange termijn incentive voor Senior Management, maar kan ook worden aangewend voor andere doeleinden zoals in het kader van acquisitieprojecten.

De statuten schrijven voor dat een besluit van de Raad van Bestuur tot inkoop van aandelen moet worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft haar goedkeuring verleend aan de inkoop van de Toegewezen Aandelen ter levering aan FEMSA (en/of met haar verbonden ondernemingen).

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt de voorzitter voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot inkoop van eigen aandelen tot een maximum van tien procent (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 en wordt overgegaan tot stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- tweehonderdvijfenzestigmiljoen driehonderdvijfentwintigduizend zeshonderdachtentwintig (265.325.628) voorstemmen;
- eenmiljoen vijfhonderdzesenveertigduizend negenhonderdzesendertig (1.546.936) tegenstemmen;
- zesendertigduizend achthonderdvijftig (36.850) onthoudingen; en
- drieduizend vierentwintig (3.024) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met negenennegentig zesenzestig/honderdste procent (99,66 %) van de stemmen machtiging is verleend aan de Raad van Bestuur tot inkoop van eigen aandelen.

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

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 2B van de agenda, het voorstel tot machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten op) aandelen.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van achttien (18) maanden, gerekend vanaf eenentwintig april tweeduizend elf, tot het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De machtiging is beperkt tot tien procent (10 %) van het op het tijdstip van uitgifte geplaatste kapitaal van de vennootschap. Een dergelijk besluit van de Raad van Bestuur behoeft de voorafgaande goedkeuring van de Raad van Commissarissen.

De machtiging zal mogelijk worden aangewend in het kader van de lange termijn incentive voor de leden van de Raad van Bestuur en de lange termijn incentive voor het Senior Management, maar kan ook worden aangewend voor andere doeleinden, zoals de uitgifte van het deel van de aan FEMSA en/of met haar verbonden ondernemingen te leveren Toegewezen Aandelen, dat eventueel niet zal worden ingekocht onder de inkoopmachtiging zoals onder punt 2A besproken alsmede voor andere acquisities.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt de voorzitter voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot de uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen, onder de voorwaarden zoals beschreven in de

toelichting bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten en wordt overgegaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdvierenzestigmiljoen driehonderdzesennegentigduizend zevenhonderdeenenzestig (464.396.761) voorstemmen;
- tweemiljoen vierhonderdvijfenzeventigduizend achthonderdneuentachtig (2.475.889) tegenstemmen;
- zesendertigduizend achthonderdvijfenvertig (36.845) onthoudingen; en
- tweeduizend negenhonderddrieënveertig (2.943) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met negenennegentig zesenvertig/honderdste procent (99,46 %) 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** stelt vervolgens aan de orde punt 2C van de agenda.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleend om gedurende een termijn van achttien (18) maanden, gerekend vanaf eenentwintig april tweeduizend elf, 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 onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en statuten.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt de voorzitter voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht in verband met het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten en wordt overgegaan tot de stemming.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdeenenvijftigmiljoen negenhonderdzeventigduizend zevenhonderdtwintig (451.970.720) voorstemmen;
- veertienmiljoen achthonderdzesennegentigduizend negenhonderdeenenzestig (14.896.961) tegenstemmen;
- eenenveertigduizend zevenhonderdveertig (41.740) onthoudingen; en
- drieduizend zeventien (3.017) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met zesennegentig tachtig/honderdste procent (96,80 %) van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

3. STATUTENWIJZIGING

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 3 van de agenda.

Het voorstel tot wijziging van de statuten van Heineken N.V. heeft met name betrekking op de Wet van dertig juni tweeduizend tien tot wijziging van Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Wet op het financieel toezicht ter uitvoering van richtlijn nummer 2007/36/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie

van elf juli tweeduizend zeven betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders in beursgenoteerde vennootschappen. Deze wet is op één juli tweeduizend tien in werking getreden. De wijzigingen betreffen de inleidende begripsbepalingen en de artikelen 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14 en 17.

Het voorstel behelst tevens een machtiging van ieder lid van de Raad van Bestuur, alsmede iedere notaris en kandidaat-notaris, verbonden aan Loyens & Loeff N.V. tezamen, als ieder van hen afzonderlijk, om op de akte van statutenwijziging de vereiste ministeriële verklaring dat van geen bezwaren is gebleken aan te vragen, daarin de veranderingen aan te brengen welke nodig mochten blijken om de verklaring van geen bezwaar te krijgen en de akte van statutenwijziging te doen passeren. De statutenwijziging wordt van kracht zodra de notariële akte is gepasseerd. De volledige tekst van de voorgestelde wijzigingen is vanaf de oproeping tot de algemene vergadering verkrijgbaar bij het hoofdkantoor van de vennootschap en is tevens opgenomen op de website van de vennootschap.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 3 vraagt het woord en deelt mede dat de door haar vertegenwoordigde instellingen positief zijn over de voorgestelde statutenwijziging maar zij heeft een tweetal vragen over één specifieke wijziging die wordt voorgesteld. Het gaat over artikel 13 lid 10. Enerzijds blijft het agenderingsrecht ongewijzigd, daar is zij ook zeer verheugd over, maar anderzijds introduceert Heineken de volgende zin: "Indien aandeelhouders een onderwerp op de agenda hebben laten plaatsen lichten zij dit ter vergadering toe en beantwoorden zij zo nodig vragen hierover". Deze zin is gebaseerd op artikel 4.4.6 van de Code Tabaksblad en is gericht op aandeelhouders en niet op de onderneming. Aandeelhouders hebben de mogelijkheid om hiervan af te wijken en daar ook een toelichting over te geven. Haar vraag is dan ook waarom besloten is dit op te nemen in de statuten aangezien dit niet voor de vennootschap geldt maar voor de aandeelhouders.

Haar tweede vraag is of het niet aan de aandeelhouders zelf is om dit toe te lichten indien zij afwijken.

De **voorzitter** dankt haar voor haar opmerking en geeft het woord aan de heer mr. M. Das, lid van de Raad van Commissarissen.

De heer **Das** vindt het verheugend dat Spreker 3 positief staat tegenover de voorgestelde statutenwijziging. Zij heeft een vraag over de voorgestelde laatste zin van artikel 13 lid 10. Inderdaad is die zin ontleend aan de door haar genoemde Code-bepaling. Inderdaad is het zo dat die Code-bepaling zich richt op de aandeelhouders en niet op de vennootschap. Niettemin is Heineken van mening dat het belangrijk is dat deze bepaling in de statuten wordt vastgelegd. Hij denkt dat van een aandeelhouder die een onderwerp laat agenderen voor de algemene vergadering van aandeelhouders verlangd kan worden dat hij zo'n voorstel ook toelicht in de vergadering en hij is van mening dat dat bevordert dat de andere aandeelhouders en andere organen van de vennootschap zich dan over het voorstel een mening kunnen vormen en zouden kunnen besluiten om de voorgestelde wijziging te ondersteunen of niet.

Spreker 3 dankt de heer Das voor zijn toelichting.

De **voorzitter** geeft aan dat Spreker 3 nog een tweede vraag had.

De heer **Das** antwoordt dat die twee vragen in elkaars verlengde lagen en hij denkt dat hij met dit ene antwoord beide vragen heeft beantwoord.

Spreker 3 stelt dat dat klopt. Zij is het eens met het antwoord en het ligt ook in de redelijkheid en billijkheid van de aandeelhouder om dit ook te doen en daarom zal zij het voorstel ook steunen.

De **voorzitter** dankt haar daarvoor.

Daar niemand verder het woord verlangt stelt de voorzitter voor de statutenwijziging goed te keuren en voormelde machtiging te verlenen.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdzesenzestigmiljoen vijfhonderdeenentwintigduizend eenhonderdachtien (466.521.118) voorstemmen;
- tweehonderdzestigduizend tweehonderdvierendertig (260.234) tegenstemmen;
- tweeënveertigduizend vijfhonderdzevenentachtig (42.587) onthoudingen; en
- achtentachtigduizend vierhonderdnegenennegentig (88.499) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met negenennegentig vierennegentig/honderdste procent (99,94 %) van de stemmen de statutenwijziging is goedgekeurd en voormelde machtiging is verleend.

4A. REMUNERATIE(BELEID) RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 4A van de agenda.

Vorig jaar heeft de Algemene Vergadering van Aandeelhouders wijzigingen aangebracht in het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur. Hij kondigde toen al aan dat er een nieuwe referentiegroep voor de arbeidsmarkt zou worden voorgesteld, waarin de verbrede internationale marktspreiding van Heineken beter tot uitdrukking komt.

Hij wil daar enige inleidende opmerkingen over maken. De eerste opmerking is de volgende. Heineken is aanzienlijk gegroeid in de afgelopen jaren en in het bijzonder door de overname in het Verenigd Koninkrijk en in Mexico speelt Heineken – voor zover dat daarvoor ook al niet het geval was - nu toch mee in de top van de internationale biermarkt. Daar hoort dan ook de top van de internationale consumentengroepen als peer group bij. Daar komt hij dadelijk op terug. Maar ook binnen Nederland en dat is sommigen wellicht ontgaan is Heineken op de ladder van de AEX enorm gestegen. Gemeten naar de waarde van het concern zet men Heineken waarschijnlijk – hij laat even de financiële ondernemingen buiten beschouwing – op de derde plaats. Shell torent helemaal in zijn eentje bovenaan, gevolgd door Unilever. Maar daarna komt, dat hangt natuurlijk een beetje van de dagkoersen af, Heineken, boven Philips en vele andere bedrijven die daar in het verleden stonden. Dat zijn indrukwekkende resultaten over de afgelopen vijf (5) jaar. Een groeiende omzet, volume en in geld voor meer dan vijftig procent (50 %), een bedrijfsresultaat van eenhonderd procent (100 %) erbij, netto vijfenzeventig procent (75 %), en de aandeelhouders negentig procent (90 %) erbij en als we dat vergelijken met de topgroep van de Nederlandse ondernemingen die in AEX opereren zien we toch dat die weinig tot geen groei hebben gekregen. De voorzitter neemt aan – en dat blijkt ook uit het stemgedrag – dat de aandeelhouders trots zijn op deze onderneming.

Men heeft de internationale aansluiting, laat staan de boot, niet gemist. In de Angelsaksische internationale marktomgeving is algemeen bekend dat daar veel hogere salarissen worden betaald. En het moet van het hart dat wij op moeten passen dat daar de Raad van Bestuur niet steeds als de kop van jut fungeert, want onder de Raad van Bestuur zitten allerlei medewerkers – hoog gekwalificeerd – die onderdeel zijn van de internationale markt. Dit concern is, kijk maar naar de mensen die achter deze tafel zitten, allang de omvang van dit kleine land ontstegen, zeer internationaal geworden en dat geldt exponentieel eigenlijk op de niveaus beneden de Raad van Bestuur. Vorig jaar heeft de voorzitter al gezegd, de Raad van Bestuur zelf is al meer dan vijftig procent (50 %) buitenlands, zeker als je het persoonlijk gewicht van de heer Van Boxmeer in de schaal legt, dan komen we daar wel op.

De voorzitter heeft begrip voor het feit dat in de Nederlandse context daar moeilijkheden mee bestaan. Er is natuurlijk altijd een drang om te zeggen van: laten we het nu hier gewoon gezellig houden. Dat had gekund maar dan hadden de aandeelhouders niet deze resultaten gekregen. Hij denkt daarom dat dit debat in termen van realisme gevoerd moet worden en dat wij evenmin als je verlangt van een Nederlander die in Afrika werkt, dat hij ook voor een Afrikaans salaris gaat werken, dat het verstandig is dat wij ons aanpassen aan deze doelgroep, een beweging die vorig jaar is ingezet. Met deze inleidende opmerkingen van zijn kant wil hij de aandeelhouder u naar die voorstellen toe willen leiden.

De voorstellen zijn om per één januari tweeduizend elf wijziging aan te brengen in het basissalaris van de CEO en zowel de korte en de lange termijn incentive voor zowel de CEO als de CFO meer in lijn te brengen met de internationale praktijk. Door de voorgestelde wijziging neemt de totale beloning van de leden van de Raad van Bestuur van Heineken toe - en om ieder misverstand te vermijden, dat is ook de bedoeling - tot een niveau dat dichterbij het niveau in vergelijkbare ondernemingen in de mondiale markt wordt betaald. Bovendien wordt het verband tussen die beloning en prestaties verder versterkt. Het is een quid pro quo, beter opereren, meer belonen en het omgekeerde is dan ook het geval. Dat krijgt vorm in de korte en de lange termijn incentive door de verhouding tussen de uitbetaling bij prestaties op maximumniveau en de uitbetaling bij prestaties op targetniveau te vergroten, dus de upside gaat omhoog. Ten slotte zal het voorgestelde nieuwe beleid het aandelenbezit van de leden van de Raad van Bestuur vergroten en hopelijk als ze het goed doen, aanzienlijk vergroten waardoor de afstemming van hun belangen en uw belangen en wederom niet alleen van hen maar het hele circuit dat eronder zit dat een soortgelijke uiteraard minder, maar soortgelijke structuur heeft te verbeteren. De voorgestelde wijzigingen vindt u op pagina 56 van het verslag over het remuneratiebeleid en zijn ter inzage geweest op de website. Dat is het technische verhaal.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 3 vraagt het woord en stelt dat de afgelopen twee jaarvergaderingen er aardig wat discussie is geweest over het remuneratiebeleid van deze onderneming. In tweeduizend negen zijn de voorstellen teruggetrokken en in tweeduizend tien heeft de algemene vergadering van aandeelhouders goedgekeurd dat er wijzigingen zouden plaatsvinden in de korte en de lange termijn incentive voor de Raad van Bestuur.

Tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders in tweeduizend tien is er ook aangekondigd dat er een nieuw voorstel voor het remuneratiebeleid naar voren zou worden geschoven aangezien de peer group niet meer relevant was voor de onderneming die Heineken nu is. Zij heeft toen ook aangegeven dat de door haar vertegenwoordigde instellingen daar geen problemen mee zouden hebben mits de onderneming hier prudent mee om zou gaan. Zij hebben kennis genomen van de aanpassingen die de Raad van Commissarissen wil maken in het beleid en ook de redenen van de wijzigingen. Zij accepteren deze redenen maar dat neemt niet weg dat zij hun mening en het uiteindelijke besluit met de Raad van Commissarissen willen delen.

Er wordt voorgesteld de peer group te wijzigen gezien de grootte van Heineken en het feit dat Heineken een internationaal opererende onderneming is, dat vinden zij ook helemaal op zijn plaats. Als resultaat van deze wijziging is er besloten om de basissalarissen van de twee bestuursleden te verhogen maar ook de maximale uitkering van de lange en de korte termijn incentive. Spreker 3 wil het hier niet over bedragen hebben maar het variabele deel van de totale remuneratie gaat flink omhoog om dicht bij de mediaan te komen van deze peer group. De onderneming had ervoor kunnen kiezen om in geleidelijke stappen de verhogingen toe te spelen. Helaas is dat niet gebeurd. Nu zijn de hoogten van het remuneratiepakket ook niet een reden voor hen om tegen te stemmen maar wel de structuur van het remuneratiebeleid en daar heeft zij twee punten over en dat is ook de reden waarvoor de door haar vertegenwoordigde instellingen een bepaalde beslissing hebben genomen.

Het is spijtig om te constateren dat de nieuwe incentivestructuur niet in lijn is met de geest van de Code Tabaksblad. Ten eerste in de voorgestelde korte termijn incentive wordt er niet alleen een verhoging in de maximale uitkering voorgesteld maar worden de bestuurders verplicht om in aandelen Heineken te investeren. Deze aandelen worden geblokkeerd voor een periode van vijf (5) jaar en na die periode van vijf (5) jaar krijgen de bestuurders wat extra, namelijk de aandelen worden één op één gematcht. Zij vinden dit een positief teken dat de bestuurders verplicht worden te investeren in Heineken-aandelen maar dat neemt niet weg dat een extra component ook bepaalde criteria moet hebben. Het getuigt van goede Corporate Governance wanneer dit ook gebeurt en in het geval van dit voorstel gebeurt het helaas niet. Er wordt gesteld dat prestatiecriteria zitten aan de korte termijn incentive en dat deze ook gelden voor de extra toekenning van aandelen maar die mening delen zij niet. Zij hoopt dat de onderneming deze mening in overweging zal nemen en dit in de toekomst misschien zal wijzigen.

Ten tweede constateren de door haar vertegenwoordigde instellingen voor het tweede jaar op een rij dat de onderneming geen transparantie geeft over de targets dan wel target ranges voor de maatstaven van de lange termijn incentive. In het verleden werd dat nog wel gedaan. Zij hebben geen moeite met een grotere discretionaire bevoegdheid van de Raad van Commissarissen maar zij vinden wel dat er dan achteraf toelichting over die targets moet worden gegeven door de Raad van Commissarissen. Vorig jaar is er gevraagd of dit kon worden bewerkstelligd door een zogenaamde non-binding vote. Daar is op dat moment niet op gereageerd. Zij wil

daaraan toevoegen dat Heineken, zoals Heineken zelf ook stelt, een internationaal opererende onderneming is en dit ook naar andere markten een geaccepteerde gebruikswijze is. Zelfs in de Verenigde Staten is het vanaf dit jaar ingesteld. Haar vraag is nu ook: kan Heineken dit jaar bij deze omvangrijke wijziging van het beloningsbeleid wel toezeggen dat er misschien een non-binding vote elk jaar op de algemene vergadering van aandeelhouders zal plaatsvinden dan wel toezeggen dat ex ante de targets en de gelieerde toekenning aan de bestuurders bekend worden gemaakt?

De **voorzitter** dankt Spreker 3 voor haar constructieve benadering van dit voorstel. Zij is het eens met de peer group, dat is ook wenselijk. Een kleine correctie: alleen het basissalaris van de heer Van Boxmeer gaat omhoog, dat van de heer Hooft Graafland blijft bevroren op een overigens verantwoord niveau en de hoofdvraag die zij stelde: waarom doet Heineken dit ineens in plaats van geleidelijk. Heineken blijft toch altijd een beetje achter de muziek aan lopen als we niet oppassen. Heineken doet het geleidelijk in die zin dat het vorig jaar reeds is aangekondigd. Dit komt eraan, we gaan het doen en dan vinden wij het beter om het op de agenda te plaatsen en het ook te doen zodat we geen hinder ondervinden in het verder ontwikkelen en uitbouwen van het systeem binnen de onderneming. De incorporatie van FEMSA geeft die problematiek natuurlijk vanaf de eerste dag en bovendien is het ook de vurige wens van Heineken, om het een aantal jaren van de agenda hier af te krijgen. Het is toch een agendapunt dat verhoudingsgewijs te veel tijd inneemt en dan doen we het liever in een keer goed dan het tegenovergestelde. Desalniettemin, heeft Spreker 3 toegelicht dat er in haar ogen een aantal punten is, die de door haar vertegenwoordigde instellingen ertoe leiden om tegen te stemmen. Zij zegt dat het niet in de geest is van de Code Tabaksblad. Daar wil de voorzitter geen argument over voeren op dit ogenblik. Hij denkt dat je daar anders over kunt denken, zeker omdat het aantal aandelen dat men moet kopen afhankelijk is van de performance op dat moment en dat is Spreker 3 bekend. Er zijn soortgelijke systemen in de markt die nog verder ontwikkeld moeten worden. Dat zal Heineken overigens heel nauwgezet volgen en zal daar eventueel de consequenties van nemen.

Voor wat betreft de targets kan een lange discussie worden gevoerd. Hij geeft wel aan welke vier parameters er gebruikt worden. Heineken geeft niet aan wat de targets zijn, want dat is koersgevoelige informatie. Daaruit zou men kunnen afleiden wat de lange termijn plannen zijn van de onderneming en dat doet Heineken niet. Heineken zal nog eens goed kijken of Heineken een indicatie kan geven achteraf, niet gekwantificeerd maar in termen van dit staat erop, dit staat erboven. Daar wil de voorzitter over nadenken met Spreker 3 en dat zal hij haar volgend jaar laten horen.

Voor wat betreft de non-binding vote, daar zal hij duidelijk over zijn: dat zal Heineken niet overnemen. De praktijk is internationaal ook verschillend. Verschillend in die zin dat Nederland ongeveer het enige land is waar van te voren het beleid moet worden goedgekeurd. Dat is bijna nergens zo en derhalve vindt Heineken dat zij niet dubbel moet afwijken, van te voren de aandeelhouders goedkeuring te vragen voor het beleid en dan nog eens een keer na afloop de goedkeuring van de aandeelhouders te moeten krijgen of Heineken het wel goed gedaan heeft. Dat wordt ook een beetje raar, want dan zou er een neiging kunnen zijn om de Raad van Commissarissen niet

te dechargeren. Dat doet Heineken niet, daar wil hij helder over zijn. Het andere punt wil hij graag in de beschouwing meenemen en hij is Spreker 3 dankbaar voor haar positieve benadering.

Spreker 3 dankt de voorzitter voor zijn toelichting. Zoals gezegd hebben de door haar vertegenwoordigde instellingen uiteindelijk besloten om tegen de voorstellen 4A, B en C te stemmen vanwege het share matching element dat voorkomt in de korte termijn incentive en het feit dat de targets niet bekend zijn van de lange termijn incentive.

De **voorzitter** vraagt vervolgens wie hij verder het woord mag geven.

Spreker 2 namens de VEB vraagt het woord en stelt dat de voorzitter ongetwijfeld hem verwacht zal hebben bij dit punt. Hij hoopt dat de voorzitter aan het einde ook zegt: dank u voor uw positieve grondhouding, maar daar gaat hij in eerste instantie nog niet van uit. Het is bekend dat de VEB pleitbezorger is van een beloningsbeleid waarin bonussen duidelijk verband houden met bedrijfsmatige ontwikkelingen en doelstellingen die gepubliceerd en gedeeld worden met aandeelhouders (wisseling band). Een variabele beloning is alleen op zijn plaats indien bovengemiddelde prestaties zijn gerealiseerd. Bovendien stelt de VEB zich op het standpunt dat de variabele beloning niet meer dan de helft van de totale beloning bedraagt. Daarnaast is de VEB sterk tegen het verstrekken van gratis aandelen. Een derde punt is dat de VEB de hoogte van het totale beloningspakket ook in ogenschouw neemt. Een beleid dat duidelijk trekken van haasje-over aangeeft, dient te worden vermeden. Hij kan zich voorstellen dat Heineken nu een geliefd object van peer groups van anderen gaat worden na deze verhoging, want dan kunnen andere bedrijven weer zeggen: kijk eens, de mediaan is gestegen en zo blijven we aan de gang. Ter toelichting hierop: hij las gisteravond dat de heer Schmidt van Google die nu net vertrokken is, een basissalaris had van zevenhonderdduizend euro (EUR 700.000,00) omgerekend, dus Heineken moet het ook niet gaan overdrijven in die zin. Als hij naar het voorstel sec gaat kijken dan ziet hij inderdaad dat het basissalaris van de heer Van Boxmeer nu boven de miljoen uitkomt. Als we daar de korte termijn bonus naastzetten – en hij sluit zich bij de vorige spreekster aan en kent het antwoord daar dus inmiddels op - laat de transparantie dus te wensen over.

De transparantie die echt noodzakelijk is om als aandeelhouder te kunnen beoordelen of de discretionaire bevoegdheid die Heineken gebruikt, ook juist is toegepast. Hij kan dat ook, zoals hij eerder zei, naar het dividend proberen te vertalen. Hij ziet dat Heineken daar van eenhonderd (100) naar eenhonderdveertig (140) gaat en dat er dan verplicht vijftientig (25) maar maximaal vijftig (50) besteed kan worden voor de inkoop van aandelen en na vijf (5) jaar geeft Heineken daar matchingaandelen één op één nog eens bij, waar geen enkele tegenprestatie tegenover staat. Dat vindt hij over de hill. De VEB is dan ook sterk tegen die matching-aandelen, want dat heeft eigenlijk niets met prestaties te maken maar is gewoon het schuiven van een douceurtje naar de Raad van Bestuur.

Als je ook de lange termijn erbij gaat betrekken, dan denkt Spreker 2 dat het salaris van de heer Van Boxmeer ergens tussen de vijf miljoen euro (EUR 5.000.000,00) en zes miljoen euro (EUR 6.000.000,00) gaat bedragen. Als je naar de absolute hoogte kijkt, dan zegt de VEB – ook al met alle respect voor de groei van Heineken – te veel, te veel in vergelijking met vergelijkbare bedrijven. Die vergelijkbare bedrijven, dat

heeft Heineken aangekondigd, die peer group moest toch wat anders ingestoken worden en het verwondert Spreker 2 dat een bedrijf als Nestlé daaruit verdwenen is en dat hij alleen maar Angelsaksische VS-georiënteerde bedrijven ziet en hij kent de cultuur van die landen. Als Heineken toch wereldwijd wil zijn, waarom heeft Heineken dan niet uit de Aziatische regio bedrijven daaraan toegevoegd? Hij weet niet of die te vinden waren, maar dan hadden we echt een wereldwijd beeld gehad. Het riekt er een beetje naar dat Heineken sturend in de peer group is opgetreden waardoor eigenlijk nu het salaris een zeer exponentiële stijging gaat doormaken.

Hij sluit zich bij de vorige spreekster aan: de VEB zal dus op alle punten tegenstemmen en hij hoopt dat de voorzitter dat vanuit het standpunt van de VEB kan begrijpen.

De **voorzitter** dankt Spreker 2 voor zijn woorden en antwoordt dat hij vanuit het standpunt van de VEB daar begrip voor kan opbrengen maar komt terug bij zijn opmerking uit het begin. Spreker 2 heeft als VEB, de Vereniging van de Nederlandse effectenbezitters, een aantal standpunten geformuleerd die misschien relevant zijn voor de Nederlandse markt maar buiten de werkelijkheid liggen in de internationale markt. Als de VEB zegt dat een bonus niet meer mag zijn dan vijftig procent (50 %) van het basissalaris, dan gaat of het basissalaris gigantisch omhoog of het basissalaris blijft op een redelijk niveau, en gaat de VEB wel voor het belonen naar prestatie. In de internationale markt – of de VEB het leuk vindt of niet – is een bonussituatie van vijftig procent (50 %) maximum niet hanteerbaar en bereik je daar niets mee. Hij heeft begrip voor het standpunt van de VEB in de context van de veertigduizend vierkante kilometers (40.000 km²), die dit land beslaat. Daarbuiten vreest hij toch dat een onderneming die nu zo'n duidelijke footprint heeft, men heeft gezien dat die twee derde (2/3) van zijn volume uit de ontwikkelingslanden en daarbuiten haalt, dat een standpunt is dat historisch gezien alleen maar respect kan afdwingen maar dan toch voor bedrijven die een wereldklasse hebben en behouden, in zijn ogen moet worden bijgesteld.

Het beleid van haasje-over is een enorm groot probleem. Voor het verleden, wat Heineken betreft, was het eerder haasje-onder dan haasje-over. Heineken heeft heel lang in zijn ogen zelfs binnen de AEX onder de mediaan gezeten en door de enorme internationale expansie en versnelling is het alleszins reden om dat bij te stellen. Het haasje-over is een echt probleem, dat heeft Spreker 2 goed gezien en het gebeurt overal en de voorzitter weet ook niet hoe je dat op een of andere manier moet stoppen. Terugkomend bij de realiteit van dit bedrijf, er is een markt en in die markt zal je mee moeten gaan. Heineken heeft als uitgangspunt gekozen de mediaan en zal zich daaraan houden. Mocht blijken dat het plan dat Heineken ontwikkeld heeft daarboven zou liggen, dan moet Heineken natuurlijk pas op de plaats maken. Mocht het blijken dat het eronder ligt, dan zien we wel weer verder. De eerstkomende jaren wil Heineken rust in de tent.

De transparantie heeft de voorzitter al beantwoord. Hij denkt dat Heineken nu buitengewoon specifiek is, zowel ter zake van de korte termijn als van de lange termijn, welke criteria worden gehanteerd maar hij blijft erbij dat de targets exact, de getallen niet kunnen worden verschaft uit concurrentieoverwegingen. Overigens is dit een positie die alle bedrijven hebben ingenomen. Hij heeft laten zien dat Heineken

ook al in dit jaar weer op voorhand aangeeft wat op korte termijn de parameters zijn die Heineken zal hanteren en de lange termijn staat er ook al in, dus hij is van mening dat Heineken daar zo ver als mogelijk in de richting van de VEB komt en de opmerking van Spreker 3 zal hij ook nog ter harte nemen, daar komt hij op terug. De VEB is sterk tegen de matching van aandelen, dat wordt een geloofsartikel en daar kan hij dan weinig aan doen als de VEB dat zo vindt. Het is een praktijk die gek genoeg ook in Nederland bij de internationals groeit. De VEB weet zonder enige twijfel meer dan de meeste mensen hier op dit punt, het is geïntroduceerd bij Shell, het is geïntroduceerd bij Unilever, het is geïntroduceerd bij Akzo, voor de internationaal opererende ondernemingen denkt hij dat de VEB er dus meer mee geconfronteerd zal worden dan wellicht de VEB lief is.

Dan overall vindt de VEB het pakket te veel. Heineken heeft natuurlijk ook haar berekeningen gemaakt en het pakket zoals het ervoor ligt, het hangt ervan af waar de heer Van Boxmeer of de heer Hooft Graafland de aandeelhouders op trakteren. Als zij de aandeelhouders trakteren op prachtige resultaten en een prachtig dividend, dan komen zij ook hoog uit en anders wat lager.

Binnen de AEX neemt Heineken de derde of vierde positie in. De beloningen vallen in die context niet uit de toon. Hij wil Spreker 2 besparen dat hij de beloningen vergelijkt met de beloningen van de directe internationale concurrenten van Heineken.

Dan is er nog een lange weg te gaan, maar die wil hij absoluut niet gaan.

Vervolgens de peer group. Hij durft het niet uit zijn hoofd te zeggen, waarom Nestlé er niet bijzit. Anders dan dat wanneer Nestlé erbij zit, naar alle waarschijnlijkheid de mediaan alleen nog maar omhoog gaat en niet zo zuinig ook. Bedrijven in Zwitserland betalen aan de bovenkant van Angelsaksische wereld, dat is een geheim dat de VEB ook wel zal kennen en dat had de VEB niet geholpen. Het had de VEB alleen maar achteruitgebracht. Er zitten niet alleen maar Angelsaksische bedrijven in. Er zit een Frans, Duits, Nederlands bedrijf in. Er is bewust voor aansluiting gezorgd bij de verdeling van de markt waar Heineken in werkt. Dat is een groot deel Europa en een zeer groot deel de twee Amerika's met de grootste groei aldaar en naar het oordeel van Heineken geeft het werkelijk de beste verhouding weer waar Heineken haar mensen uit betreft. Er is zojuist iemand aangenomen van Procter & Gamble op het gebied van marketing. Dat zijn mensen en hij zei al een Nederlander gaat niet in Wagadugu voor een Wagadugu-salaris werken en een mijnheer van Procter & Gamble uit Amerika die heeft ook zo zijn verlangens. Dus het sluit toch wel mooi aan bij de markt die wij bedienen en dat is eigenlijk de achtergrond waarom deze doelgroep is gekozen.

De voorzitter is Spreker 2 dankbaar dat hij van te voren het stemgedrag van de VEB kenbaar heeft gemaakt. Hij hoopt dat met zijn toelichting de VEB misschien in de loop der jaren nog eens kan kijken of het standpunt van de VEB voor de trotse internationale Nederlandse ondernemingen misschien nog wat op kan worden opgeschoven.

Spreker 2 is blij dat de voorzitter onderschrijft dat getracht moet worden het haasje-overgedrag te vermijden. Hij vraagt of het zo is dat de heer Van Boxmeer tegen de voorzitter heeft gezegd: als ik naar mijn concurrenten kijk dan zie ik dat ze allemaal veel meer verdienen dan ik en ik overweeg om bij de concurrent te gaan solliciteren.

De **voorzitter** wil daar heel duidelijk op antwoorden. Hij vindt deze vraag nagenoeg ongepast. De Raad van Commissarissen gaat over de honorering van de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur heeft daar geen say in. Punt uit. De heer Van Boxmeer is meer dan twintig (20) jaar, vijfentwintig (25) jaar bij de onderneming betrokken geweest. Hij heeft alle stadia doorlopen en hij heeft, volgens de voorzitter, de afgelopen jaren als hij strikt genomen naar zijn marktwaarde gekeken zou hebben, bij Heineken te weinig verdiend. Daar gaat de discussie met de heer Van Boxmeer niet over. Het gaat er niet over wat de emoties zijn, maar rationeel hoe Heineken als internationale onderneming in de mondiale eredivisie spelend, een systeem kan hebben waarbij Heineken nu haar groei kan waarmaken. Daarvoor moet Heineken internationaal talenten aantrekken en niet alleen op het niveau van de Raad van Bestuur.

Spreker 2 antwoordt dat de voorzitter het te letterlijk opvat. Hij probeerde het schetsenderwijs, want hij hoort vaak van voorzitters dat wil een bedrijf goed personeel hebben dan moet het bedrijf in de markt ook betalen wat daar gebruikelijk is. Dat is het argument.

De **voorzitter** reageert dat dat ook zo is. Hij is begonnen in zijn inleiding met de mededeling dat alleen de goedkeuring vereist is van de aandeelhoudersvergadering voor de inkomens van de Raad van Bestuur. Zij fungeren daardoor als kop van jut voor de niveaus die daaronder komen. De overname zowel in Engeland als in Mexico met zijn operaties in de Verenigde Staten leidt er direct toe dat je enorme druk krijgt van onderop op die Raad van Bestuur. Er is geen sprake van dat de heer Van Boxmeer of de heer Hooft Graafland iets anders in de zin zouden hebben. Dat is absoluut niet het punt en ook niet de ingeving geweest om het te veranderen. Het is alleen om de aandeelhouders te zeggen: indien Heineken deze plaats op de wereldmarkt met voorgaande groei zeker wil stellen dan dient Heineken een concurrerend systeem te hebben. Niet alleen binnen de veertigduizend vierkante kilometers (40.000 km²) van dit land, maar de praktijken die internationaal aanwezig zijn en die zijn, en dat kunnen we leuk vinden of niet, op dit moment aan de forse kant, om het mild uit te drukken. Dat geldt overigens ook voor de oliemarkt en dat geldt ook voor andere zaken en daar heeft Heineken mee te maken.

Spreker 2 heeft nog een kleine vraag over het effect van haasje-onder. Hij las in het rapport dat Heineken op de elfde (11^e) plaats geëindigd was in de peer group van elf (11). Dat is volgens hem toch ook een aanduiding dat een haasje-onder, het vervallen van de lange termijn bonussen daardoor, in die zin verklaarbaar is.

De **voorzitter** antwoordt dat hij daar graag met Spreker 2 buiten de vergadering over wil praten. Hij geeft daar twee antwoorden op dit ogenblik over. Het eerste is dat de structuur van Heineken waarbij er een meerderheidsaandeelhouder is, maakt dat de ontwikkeling van een aandeel eigenlijk niet vergelijkbaar is met de bedrijven die dat niet hebben. Dat is zijn eerste opmerking. Daarover gaat hij dadelijk met Spreker 2, onder een glaasje Heineken, verder door.

Het tweede is dat Heineken als geen ander en zeer sterk persoonlijk door de beide heren aan mijn linkerzijde, werkt voor de lange termijn. Er zal hier niemand zijn die probeert de koers op te voeren om daarmee zijn eigen inkomen te verhogen. Er zijn veel bedrijven, dat moet hem van het hart, waar mensen acquisities die in het belang

zijn van het bedrijf, uitstellen omdat het inkopen van aandelen de winst per aandeel verhoogt en daardoor op dat moment ook de lange termijn bonussen van het management. Dat gebeurt er helaas. Dat zijn slechte praktijken en die zijn bij Heineken niet aan de orde. Hij wil niet zeggen dat dat de reden is dat Heineken op de elfde (11^e) plaats terecht is gekomen. Hij gaat daar graag direct ook met Spreker 2 verder op door.

Vervolgens vraagt de heer **Spreker 4** van de VBDO het woord. Hij wil enkele punten maken, slechts heel kort. Goed voor de transparantie zou zijn om te communiceren wat dit precies oplevert voor, niet in de laatste plaats de maatschappij, voor Heineken an sich en voor de werknemers binnen het Heineken concern. Het is belangrijk wat stakeholders hiervan vinden. Hij hoort geluiden in de zaal van sprekers wat mensen hiervan vinden. Dat die discussie gevoerd wordt, vindt de VBDO uitstekend. Ook de VBDO heeft richtlijnen voor wat duurzame remuneratie zou zijn. Daar zal hij de vergadering nu niet mee lastigvallen. Vorig jaar heeft de heer Van Boxmeer hier volgens hem positief op gereageerd. Hij zou nog de vraag kunnen stellen waarom niet, maar dat gaat hij nu verder niet doen. Hij wil wel gezegd hebben dat het ontbreekt. Als hij nog niet duidelijk genoeg is geweest zojuist, hij hoort heel veel over vergelijkingen maar minder over: waarom gebeurt dit nu echt? Draagt dit bij aan een duurzame bedrijfsvoering, draagt dit bij aan een duurzame lange termijn belegging? Draagt dit bij aan het welzijn van werknemers? Dan denkt hij onder andere aan de twintig miljoen euro (EUR 20.000.000,00) die Heineken nu spendeert aan HIV-aids wat volgens hem vorig jaar tien miljoen euro (EUR 10.000.000,00) was, daar heeft de bedrijfsvoering Heineken toe aangezet. Hij wil het in ieder geval genoemd hebben: twintig miljoen euro (EUR 20.000.000,00) aan HIV-aids, wat vinden de stakeholders hiervan, wat vinden de werknemers hiervan? Dat is zijn punt.

De **voorzitter** dankt Spreker 4 voor dit goede punt. Hij moet helaas toch weer beginnen even een kanttekening te maken. In dit land hebben wij een model, een managementmodel dat gebaseerd is op stakeholders inderdaad waarbij de Raad van Commissarissen gehouden is alle bij de onderneming betrokken belangen mee te wegen in zijn besluitvorming. Gaan we naar de Angelsaksische wereld en daar komen we op een moeilijk gebied direct, daar is het bedrijf gewoon van de aandeelhouders. Daar ligt die discussie heel anders en daar komen ook bepaalde systemen uit voort van honorering. Daar is denkt hij de hele trend uit ontstaan om zogenaamd het belang van de aandeelhouder en dat van het management op één spoor te krijgen door het bezit van aandelen enzovoorts.

Zijn tweede opmerking is dat waar Heineken zo zijn wortels heeft in dit land, de discussie over stakeholders altijd zal voortgaan en zal ook dit gezelschap het niet vermijden. Hij is erg blij dat niemand zich wat dat betreft gedwongen voelt een blad voor de mond te nemen. "Duurzame criteria" daar heeft Heineken wel degelijk na de interventie van de VBDO vorig jaar, over gesproken en dat wordt meegenomen in de algemene beoordeling door de Raad van Commissarissen. Men kan zeggen: ik wil het mooier en aangekleder. Hij heeft daar bij andere bedrijven ook ervaring mee en dat is nog een lastig hoofdstuk hoe je dat doet, maar dat is zeker niet vergeten.

Dan de twintig miljoen euro (EUR 20.000.000,00) voor aids. Dit zijn het soort afwegingen waarmee een Raad van Bestuur – hij wil niet zeggen dagelijks – maar

toch heel dikwijls te maken heeft. Geven we wat uit aan een bepaald goed doel, geven we wat uit aan investeringen, aan goede mensen, aan opleidingen, aan een systeem dat we concurrerende krachten binnen kunnen halen. Dus dat is een afweging die gewoon voortgaat. Maar hij wil Spreker 4 opwekken om van zijn hart geen moordkuil te blijven maken, vooral op het punt van de duurzaamheid en zijn standpunt naar voren te blijven brengen.

Daar niemand verder het woord verlangt stelt de voorzitter voor de aanpassingen van het remuneratiebeleid vast te stellen, zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en zoals vermeld in het remuneratierapport. De aanvullende (wettelijke benodigde) goedkeuring voor de wijzigingen in de korte termijn incentive en de lange termijn incentive volgen als afzonderlijke agendapunten.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- driehonderdvierenzeventigmiljoen eenhonderdvijfentwintigduizend achthonderdtweeënzestig (374.125.862) voorstemmen;
- tweeënnegentigmiljoen vijfhonderdvierenveertigduizend drieënzeventig (92.544.073) tegenstemmen;
- tweehonderdachtendertigduizend vijfhonderdacht (238.508) onthoudingen; en
- drieduizend negenhonderdvijfennegentig (3.995) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met tachtig dertien/honderdste procent (80,13 %) van de stemmen de voorgestelde aanpassingen van het remuneratiebeleid zijn vastgesteld.

4B. HIERMEE SAMENHANGENDE WIJZIGING IN DE LANGE TERMIJN INCENTIVE VOOR DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 4B van de agenda.

Bij het vorige agendapunt is de aanpassing van het remuneratiebeleid vastgesteld.

Op grond van de statuten van Heineken N.V. is de uitvoering van het remuneratiebeleid aan de Raad van Commissarissen opgedragen. Echter de wet bepaalt dat aandelenregelingen ter goedkeuring aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders moeten worden voorgelegd. Vandaar dat in dit agendapunt 4B de lange termijn incentive wederom aan de orde komt.

En hetzelfde geldt ten aanzien van de korte termijn incentive die in agendapunt 4C wederom aan de orde komt.

Teneinde de uitkeringen op grond van de incentives voor de Raad van Bestuur beter af te stemmen op de uitgangspunten van het nieuwe remuneratiebeleid, stelt de Raad van Commissarissen enkele wijzigingen in de lange termijn incentive voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De waarde van de aandelen die bij prestaties op targetniveau voorwaardelijk wordt toegekend uit hoofde van de huidige lange termijn incentive wordt verhoogd van eenhonderdvijfentwintig procent (125 %) tot eenhonderdvijftig procent (150 %) van het basissalaris voor de CEO en van eenhonderd procent (100 %) tot eenhonderdvijfentwintig procent (125 %) van het basissalaris voor de CFO (met ingang van de toekenningen in tweeduizend elf).

De maximale uitkering (bij prestaties op maximumniveau) van de lange termijn incentive voor de CEO en de CFO wordt verhoogd van eenhonderdvijftig procent (150 %) tot tweehonderd procent (200 %) van de uitkering bij prestaties op targetniveau.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Daar niemand het woord verlangt stelt de voorzitter voor goedkeuring te verlenen aan de aanpassingen in de lange termijn incentive zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en in het remuneratierapport in het jaarverslag.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- driehonderdzesenzeventigmiljoen achthonderdzesenzeventigduizend vierhonderzesenvijftig (376.876.456) voorstemmen;
- negenentachtigmiljoen vierhonderdeenendertigduizend tachtig (89.431.080) tegenstemmen;
- zeshonderdduizend zevenhonderdvierenveertig (600.744) onthoudingen; en
- vierduizend eenhonderdachtenvijftig (4.158) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met tachtig tweeënzeventig/honderdste procent (80,72 %) van de stemmen tot de voorgestelde aanpassingen in de lange termijn incentive zijn goedgekeurd.

4C. HIERMEE SAMENHANGENDE WIJZIGING IN DE KORTE TERMIJN INCENTIVE VOOR DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 4C van de agenda.

Teneinde de uitkeringen op grond van de incentives voor de Raad van Bestuur beter af te stemmen op de uitgangspunten van het nieuwe remuneratiebeleid, stelt de Raad van Commissarissen enkele wijzigingen in de korte termijn incentive voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De uitkering op grond van de korte termijn incentive bij prestaties op targetniveau wordt verhoogd van eenhonderd procent (100 %) tot eenhonderdveertig procent (140 %) van het basissalaris voor de CEO en van vijfenzeventig procent (75 %) tot eenhonderd procent (100 %) van het basissalaris voor de CFO (met ingang van de uitkering over tweeduizend elf). Met deze verhoging van de korte termijn incentive wordt echter beoogd een groter gedeelte van de totale beloning te koppelen aan het succes van Heineken op lange termijn. Daarom worden de CEO en de CFO verplicht om (met ingang van de uitkering over tweeduizend tien) minimaal vijftientwintig procent (25 %) van de uitkering te investeren (en zij mogen naar eigen keuze maximaal vijftig procent (50 %) van de uitkering investeren) in aandelen Heineken N.V.

(‘investeringsaandelen’), welke zullen worden geleverd door de vennootschap en zullen worden geblokkeerd gedurende vijf (5) kalenderjaren. Na de genoemde vijf (5) kalenderjaren, zal Heineken zogeheten ‘matching-aandelen’ uitkeren in de verhouding één staat tot één (1:1) (er wordt één ‘matching-aandeel’ verstrekt voor elk investeringsaandeel) en kunnen de aandelen desgewenst worden verkocht.

Aanspraken op ‘matching-aandelen’ komen te vervallen in het geval van ontslag door de vennootschap om een ‘dringende reden’ in de zin van de wet, of in het geval van ontslag met gegronde reden waarbij de reden voor ontslag betreft het onbevredigend functioneren van het lid van de Raad van Bestuur.

De maximale uitkering (bij prestaties op maximumniveau) van de korte termijn incentive voor de CEO en de CFO wordt verhoogd van eenhonderdvijftig procent (150 %) tot tweehonderd procent (200 %) van de uitkering bij prestaties op targetniveau.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 2 namens de VEB stelt dat als de voorzitter bedoelt het maximum presteren van de Raad van Bestuur, dan wordt het percentage verhoogd van eenhonderdvijftig procent (150 %) naar tweehonderd procent (200 %). Dat geldt ook bij de lange termijn, dan gaat ook dat percentage omhoog. De vraag die er nog ligt is dat het hogere percentage wordt gekoppeld aan het bedrag dat op targetniveau behaald was. Is het juist dat het dan een soort dakpanconstructie wordt, dat je eerst zegt: als ik gewoon presteer dan krijg ik eenhonderdveertig procent (140 %) erbij, dan komt er een bedrag en als ik dan maximaal presteer dan krijg ik van dat nieuwe bedrag tweehonderd procent (200 %). Hij dacht in eerste instantie dat die tweehonderd procent (200 %) alleen maar het ophogen van het percentage was op basis van het basissalaris, maar er staat heel letterlijk in de tekst “van het targetbedrag”, presteren op target.

De **voorzitter** antwoordt dat Spreker 2 dat juist heeft gezien.

Spreker 2 stelt dat het dan nog meer exponentieel toeneemt.

De **voorzitter** antwoordt dat dat klopt.

Daar niemand verder het woord verlangt stelt de voorzitter voor goedkeuring te verlenen aan de aanpassingen in de korte termijn incentive zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en in het remuneratierapport in het jaarverslag. De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- driehonderdvierenzeventigmiljoen zevenhonderdzesentachtigduizend vierhonderdzesenzeventig (374.786.476) voorstemmen;
- eenennegentigmiljoen zeshonderdvierenveertigduizend zevenhonderdvijfvijftig (91.644.755) tegenstemmen;
- vierhonderdachtenzeventigduizend achthonderdtwee (478.802) onthoudingen; en
- tweeduizend vierhonderdvijf (2.405) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met tachtig zevenentwintig/honderdste procent (80,27 %) van de stemmen tot de voorgestelde aanpassingen in de korte termijn incentive zijn goedgekeurd.

5. REMUNERATIE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 5 van de agenda.

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van twintig april tweeduizend vijf heeft wijzigingen aangebracht in de vaste jaarlijkse vergoeding van de voorzitter en de leden van de Raad van Commissarissen per een januari tweeduizend zes en heeft goedgekeurd dat de voorzitters en de leden van commissies van de Raad van Commissarissen met ingang van een januari tweeduizend vijf een vaste jaarlijkse vergoeding ontvangen voor hun commissiewerkzaamheden.

Gelet op de toegenomen omvang en de bredere internationale marktspreiding van Heineken N.V. en op hetgeen gebruikelijk is in de continentaal-Europese markt wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om met ingang van een januari tweeduizend elf de vaste jaarlijkse vergoeding van de voorzitter van de Raad van Commissarissen te verhogen van zestigduizend euro (EUR 60.000,00) tot negentigduizend euro (EUR 90.000,00) en de vaste jaarlijkse vergoeding van de

leden van de Raad van Commissarissen te verhogen van vijfenveertigduizend euro (EUR 45.000,00) tot zestigduizend euro (EUR 60.000,00).

Daarnaast wordt voorgesteld dat de voorzitter en de leden van de nieuwe Americas Commissie (die in mei tweeduizend tien in het leven werd geroepen volgend op de acquisitie van de bieractiviteiten van FEMSA) met ingang van een januari tweeduizend elf met terugwerkende kracht aanspraak kunnen maken op een vaste jaarlijkse vergoeding van vijftienduizend euro (EUR 15.000,00) voor de voorzitter en tienduizend euro (EUR 10.000,00) voor de leden.

Tevens wordt voorgesteld de jaarlijkse vergoedingen voor de overige commissiewerkzaamheden per een januari tweeduizend elf als volgt te verhogen:

- Voorbereidings Commissie: voorzitter en leden: vijfenveertigduizend euro (EUR 45.000,00) (alleen voor die leden van de Voorbereidings Commissie die geen lid zijn van de Raad van Beheer van Heineken Holding (deze vergoeding vervangt de vergoeding die deze leden ontvingen van Heineken Holding N.V. voor het bijwonen van de vergaderingen van de Raad van Beheer van Heineken Holding N.V.).
- Audit Commissie: voorzitter van zevenduizend vijfhonderd euro (EUR 7.500,00) tot twintigduizend euro (EUR 20.000,00) en leden van vijfduizend euro (EUR 5.000,00) tot vijftienduizend euro (EUR 15.000,00).
- Remuneratiecommissie: voorzitter van zesduizend vijfhonderd euro (EUR 6.500,00) tot vijftienduizend euro (EUR 15.000,00) en leden van vierduizend vijfhonderd euro (EUR 4.500,00) tot tienduizend euro (EUR 10.000,00).
- Selectie- en Benoemingscommissie: voorzitter van zesduizend vijfhonderd euro (EUR 6.500,00) tot vijftienduizend euro (EUR 15.000,00) en leden van vierduizend vijfhonderd euro (EUR 4.500,00) tot tienduizend euro (EUR 10.000,00).

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 2 namens de VEB vraagt het woord en stelt dat ook bij dit punt dezelfde grondhouding heerst bij de VEB. Maar voor de beeldvorming: zo'n vergadering van de Raad van Commissarissen, hoeveel tijdsbeslag neemt het eigenlijk? Is dat een hele dag, een dagdeel, vergadert de Raad van Commissarissen twee dagen achter elkaar? Hij heeft begrepen dat de Raad van Commissarissen een keer twee dagen achter elkaar heeft vergaderd.

De **voorzitter** antwoordt dat dat voor iedereen verschillend zal zijn, maar het gaat niet alleen om een vergadering natuurlijk. Het gaat om de voorbereiding, het reizen, het geïnformeerd houden, tussentijds overleg enzovoorts. Je praat dan over een aantal dagen per maand.

Spreker 2 reageert dat het hem verwondert dat een aantal mensen in staat is zo veel commissariaten te bemensen.

De **voorzitter** verklaart dit niet persoonlijk op te nemen.

Spreker 2 licht toe het in zijn algemeenheid te bedoelen. Als hij kijkt bijvoorbeeld naar de Selectie- en Benoemingscommissie die twee keer bijeen is geweest en je dan ziet dat een voorzitter naar de vijftienduizend euro (EUR 15.000,00) gaat. Nu kan hij zich veel voorstellen, ook met voorbereiding van een vergadering. Hij doet ook datzelfde

soort werk maar als je alles bij elkaar optelt – en hij zal zich dan tot de voorzitter zelf richten – dan gaat een voorzitter sterk richting de eenhonderdvijftigduizend euro (EUR 150.000,00) vergoeding als commissaris. Hij vraagt of de voorzitter nu echt voor zijn gevoel kan zeggen ten opzichte van al die andere jaren hiervoor, is het werk zo veel toegenomen voor mij? En ook als hij kijkt naar die vergoeding aan zichzelf, dan geeft Heineken daar een bepaalde reden toe, dat Heineken continentaal geworden is. Maakt het nu zo erg veel uit of we over eenhonderd miljoen euro (EUR 100.000.000,00) praten of over vierhonderd miljoen euro (EUR 400.000.000,00) en of over dertig (30) landen of over zeventig (70) landen? Hij vindt dat die koppeling met de groei en daardoor de verzwarend van het werk een beetje buiten proporties is. De **voorzitter** antwoordt dat dit weer de mening van de VEB tegen de mening van anderen is. Het voorstel dat hier ligt is – en nu praat hij niet in de internationale context – zelfs binnen de AEX en binnen de Europese context redelijk en zeker niet aan de hoge kant om daar te beginnen. Dat is het referentiekader. Is de taak toegenomen? Enorm. Dat is het enige wat hij kan zeggen, niet alleen hier maar ook elders. De betrokkenheid van iedere Raad van Commissarissen is ten opzichte van tien (10) jaar – hij wil niet zeggen exponentieel – gegroeid. Mede ook geholpen door het feit dat de combinatie e-mail en mobiele telefoon je overal bereikbaar maakt en je overal deelneemt aan vergaderingen en ook gestoord wordt. Hij heeft met dit voorstel zoals het daar ligt geen enkele moeite. Had hij daar moeite mee gehad dan had het er ook niet gelegen. Hij hoopt de vraag van Spreker 2 daarmee redelijk te hebben beantwoord en voegt toe dat als de vergadering het zou afwijzen de Raad van Commissarissen niet zal gaan staken, zo is het ook weer niet. Daar niemand verder het woord verlangt stelt de voorzitter voor de remuneratie van de leden van de Raad van Commissarissen vast te stellen conform het in de toelichting behorende bij de agenda opgenomen voorstel.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdvijfenzestigmiljoen tweehonderdtienduizend achthonderdtweënvijftig (465.210.852) voorstemmen;
- eenmiljoen zeshonderdvijfenvijftigduizend tweehonderdvierennegentig (1.655.294) tegenstemmen;
- drieënveertigduizend zevenendertig (43.037) onthoudingen; en
- drieduizend tweehonderdvijfenvijftig (3.255) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met negenennegentig vierenzestig/honderdste procent (99,64 %) van de stemmen de voorgestelde remuneratie van de leden van de Raad van Commissarissen is vastgesteld.

6. HERBENOEMING VAN DE HEER D.R. HOOFT GRAAFLAND ALS LID VAN DE RAAD VAN BESTUUR

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 6 van de agenda waarmee ze zijn vertrokken uit het domein van de beloningen. Nu moet er ook nog iemand het werk doen. Volgens het door de Raad van Commissarissen opgestelde herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer D.R. Hooft Graafland als lid van de Raad van Bestuur met ingang van eenentwintig april tweeduizend elf voor een

periode van vier (4) jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in tweeduizend vijftien. Deze periode vervangt de huidige benoemingsperiode voor onbepaalde tijd van zijn Raad van Bestuurlidmaatschap.

De heer Hooft Graafland is sinds vijftien september negentienhonderd eenenachtig in verschillende functies werkzaam voor de Heineken Groep. De heer Hooft Graafland is per een mei tweeduizend twee benoemd tot lid van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Hooft Graafland te herbenoemen, gezien zijn internationale ervaring, zijn financiële achtergrond en de wijze waarop hij invulling geeft aan zijn rol als CFO.

De Raad van Commissarissen heeft de heer Hooft Graafland herbenoemd als CFO onder voorbehoud van zijn herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur.

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 1 vraagt het woord en deelt mede dat het haar bijzonder verheugt dat de heer Hooft Graafland verbonden blijft aan Heineken in zijn positie. Zij gelooft dat de hele zaal het daarmee eens is. Hij is gewoon dé man op de goede plaats en een financieel genie.

(volgt applaus)

De **voorzitter** reageert dat Spreker 1 zijn reddende engel is, maar het moet nog even in stemming worden gebracht.

Daar niemand verder het woord verlangt stelt de voorzitter de heer Hooft Graafland te (her)benoemen tot lid van de Raad van Bestuur van de vennootschap voor een periode van vier (4) jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in tweeduizend vijftien.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderdzesenzestigmiljoen vierhonderdvijfenzeventigduizend driehonderdzes (466.475.306) voorstemmen;
- vijftientigduizend eenhonderdelf (25.111) tegenstemmen;
- driehonderdtweëntwintigduizend achthonderdzevenentachtig (322.887) onthoudingen; en
- negenentachtigduizend eenhonderdvierendertig (89.134) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met negennegenentig drieëntachtig/honderdste procent (99,83 %) van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van de heer D.R. Hooft Graafland als lid van de Raad van Bestuur is besloten.

De voorzitter wenst de heer Hooft Graafland geluk met zijn herbenoeming.

(volgt applaus)

7. HERBENOEMING VAN DE HEER M.R. DE CARVALHO ALS LID VAN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

De **voorzitter** stelt vervolgens aan de orde punt 7 van de agenda, een herbenoeming binnen de Raad van Commissarissen.

In overeenstemming met de statuten van de vennootschap en het herbenoemingsrooster zal de heer M.R. de Carvalho aftreden, aangezien zijn benoeming voor de duur van vier (4) jaar vandaag ten einde komt.

De Raad van Commissarissen heeft een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer de Carvalho als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van eenentwintig april tweeduizend elf voor een periode van vier (4) jaar, dat wil zeggen tot het einde van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in tweeduizend vijftien.

De heer de Carvalho is voor het eerst benoemd in negentienhonderd zesennegentig. Hij past in het profiel dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld en dat op de website kan worden ingezien.

Volgens 'best practice' bepaling III.2.2.(e) van de Nederlandse Corporate Governance Code van tien december tweeduizend acht geldt de heer de Carvalho, die gehuwd is met mevrouw C.L. de Carvalho-Heineken, langs indirecte weg houdster van meer dan tien procent (10 %) van de aandelen Heineken N.V., niet als 'onafhankelijk'. Ten aanzien van 'best practice' bepaling III.3.5 geldt dat Heineken N.V., gelet op de structuur van de Heineken Groep, de maximale zittingsduur niet onverkort toepast op leden die bloed- of aanverwant zijn van wijlen de heer A.H. Heineken. Voor beide bepalingen wordt verwezen naar ons 'Comply or Explain' rapport, dat is besproken op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van tweeduizend tien.

De Raad van Commissarissen stelt voor de heer de Carvalho te herbenoemen, gezien zijn brede internationale en financiële ervaring. De heer de Carvalho is bankier en werkzaam bij Citi Inc. (vice-voorzitter Investment Banking) en Citi Private Bank Europe, Middle East & Africa (voorzitter).

De voorzitter vraagt wie hij het woord mag geven over dit onderwerp.

Spreker 1 vraagt het woord en deelt mede dat het uiteraard meer dan wenselijk en meer dan prachtig is dat mijnheer de Carvalho zich bereid heeft verklaard, ondanks zijn beperkte tijd toch zitting te willen blijven houden in de Raad van Commissarissen. Zij denkt dat de aandeelhouders daar allemaal heel erg blij over zijn.

(volgt applaus)

De **voorzitter** constateert dat het ouderwetse stemmen bij acclamatie toch wel voordelen had.

Spreker 5 vraagt het woord en sluit zich aan bij de charmante woorden van Spreker 1, hoewel hij dat niet zo charmant kan doen, maar hij had nog een andere vraag. Vorig jaar, als hij zich goed herinnert, zag hij mevrouw de Carvalho hier achter de bestuurstafel zitten. Is mevrouw de Carvalho geen lid van de Raad van Commissarissen meer of was dat vroeger, zat ze er gewoon bij? Hoe zit dat eigenlijk? Hij dacht dat zij er vroeger bij zat waar nu de heer de Carvalho zat of vergist hij zich? De **voorzitter** antwoordt dat het zijn fout is dat deze vergadering nog niet is afgelopen want om half vijf had men mevrouw de Carvalho moeten zien in de vergadering van de Holding en het is inmiddels kwart voor vijf. Hij denkt dat we, als we dit punt snel afhandelen, we kunnen gaan borrelen en dan kan de vergadering van de Holding beginnen. Dan zit mevrouw de Carvalho achter de tafel.

Spreker 5 antwoordt dat hij nog niet gaat borrelen, want hij is bij de volgende vergadering ook aanwezig want hij heeft twee kaarten.

Daar niemand verder het woord verlangt stelt de **voorzitter** de heer de Carvalho te herbenoemen tot lid van de Raad van Commissarissen van de vennootschap voor

een periode van vier (4) jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in tweeduizend vijftien.

De voorzitter verzoekt de aandeelhouders hun stem uit te brengen.

Na circa dertig (30) seconden sluit de voorzitter de stemming en constateert:

- vierhonderd zestig miljoen eenhonderd tweeëndertigduizend vierhonderdachtien (460.132.418) voorstemmen;
- vijf miljoen negenen negentigduizend eenhonderd tweeënzestig (5.099.162) tegenstemmen;
- een miljoen zeshonderd zevenenzeventigduizend eenhonderdeenenvijftig (1.677.151) onthoudingen; en
- drieduizend zevenhonderd zeven (3.707) niet uitgebrachte stemmen.

De voorzitter stelt vast dat met achtennegentig vijfenvijftig/honderdste procent (98,55 %) van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van de heer M.R. de Carvalho als lid van de Raad van Commissarissen is besloten.

De voorzitter wenst de heer de Carvalho geluk met zijn herbenoeming.

(volgt applaus)

SLUITING

De **voorzitter** sluit vervolgens de vergadering om zestien uur en vijfenveertig minuten.

De voorzitter deelt nog mede dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. aanvangt over tien (10) minuten in deze zaal.

Hij verzoekt allen eerst de zaal te verlaten, de aandeelhouders van Heineken Holding worden daarna uitgenodigd deze zaal weer binnen te gaan. De voorzitter verzoekt de aandeelhouders om hun stemkastjes en hun chipcard bij de uitgang in te leveren.

De voorzitter dankt tot slot de aanwezigen voor hun aanwezigheid.

Waarvan dit proces-verbaal, opgemaakt te Amsterdam op zevenentwintig juni tweeduizend elf, hetwelk na te zijn ondertekend door Boukje Johanna Hoks, mij notaris bekend en daartoe voor mij verschenen, handelend als schriftelijk gevolmachtigde van de voorzitter van de vergadering, de heer mr. Cornelis Josephus Antonius van Lede, voornoemd, van welke volmacht mij, notaris, genoegzaam is gebleken uit een aan deze akte gehechte onderhandse akte van volmacht (Bijlage), en vervolgens door mij, notaris, is ondertekend.

**voor de jaarlijkse Algemene Vergadering van
Aandeelhouders van Heineken N.V., te houden
op donderdag 21 april 2011 om 14:00 uur in de
Beurs van Berlage, Damrak 243, Amsterdam.**

Opening

- 1
 - a. Verslag over het boekjaar 2010.
 - b. Vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2010.
 - c. Besluit over de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening in overeenstemming met artikel 12, lid 7 van de statuten van de vennootschap.
 - d. Decharge van de leden van de Raad van Bestuur.
 - e. Decharge van de leden van de Raad van Commissarissen.
- 2 Machtigingen
 - a. Machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop eigen aandelen.
 - b. Machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten op) aandelen.
 - c. Machtiging van de Raad van Bestuur tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders.
- 3 Statutenwijziging
- 4 Remuneratie Raad van Bestuur
 - a. Aanpassingen van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur.
 - b. Hiermee samenhangende wijziging in de lange termijn incentive voor de Raad van Bestuur.
 - c. Hiermee samenhangende wijziging in de korte termijn incentive voor de Raad van Bestuur.
- 5 Remuneratie Raad van Commissarissen
- 6 Samenstelling Raad van Bestuur (niet-bindende voordracht)
Herbenoeming van de heer D.R. Hooft Graafland als lid van de Raad van Bestuur.
- 7 Samenstelling Raad van Commissarissen (niet-bindende voordracht)
Herbenoeming van de heer M.R. de Carvalho als lid van de Raad van Commissarissen.

Sluiting

TOELICHTING

behorende bij de agenda voor de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken N.V., te houden op donderdag 21 april 2011

Punt 1c: Besluit over de bestemming van het saldo van de winst- en verliesrekening

In 2007 is een nieuw dividendbeleid van kracht geworden. Het nieuwe beleid versterkt de koppeling tussen de dividenduitkering en de jaarlijkse ontwikkeling van de nettowinst beia en biedt blijvende ondersteuning voor het streven van Heineken N.V. om zijn onafhankelijkheid te bewaren, een gezonde financiële structuur te handhaven en voldoende winst in te houden om het bedrijf zowel autonoom als door middel van overnames verder te kunnen laten groeien. De jaarlijkse dividenduitkering bedraagt 30-35 procent van de nettowinst beia. Het interimdividend wordt vastgesteld op 40 procent van het totale dividend over het voorafgaande jaar.

In het kader van het dividendbeleid wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld het dividend over het boekjaar 2010 vast te stellen op EUR 0,76. Hiervan is EUR 0,26 reeds op 3 september 2010 uitgekeerd als interimdividend. Het slotdividend van EUR 0,50 per aandeel wordt betaalbaar gesteld op 5 mei 2011. Het totale dividend bedraagt EUR 438 miljoen.

Punt 2a: Machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop eigen aandelen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Bestuur voor het laatst op 22 april 2010 gemachtigd eigen aandelen in te kopen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt nu verzocht de machtiging van de Raad van Bestuur te verlengen. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent om, gedurende de wettelijke maximumtermijn van 18 maanden, gerekend vanaf 21 april 2011, eigen aandelen in te kopen onder de volgende voorwaarden en met inachtneming van de wet en de statuten:

- het maximum aantal aandelen dat kan worden ingekocht bedraagt 10 procent van het geplaatste kapitaal van de vennootschap op enig tijdstip binnen de termijn van de machtiging;
- de inkooptransacties moeten worden uitgevoerd voor een prijs die ligt tussen de nominale waarde van de aandelen en 110 procent van de openingskoers van de aandelen zoals vermeld in de Officiële Prijscourant van Euronext Amsterdam op de dag van de inkooptransactie of, bij afwezigheid van een dergelijke koers, de laatste daar vermelde koers;
- de inkooptransacties kunnen worden verricht ter beurse of anderszins.

De machtiging tot het inkopen van eigen aandelen zal mogelijk worden aangewend in het kader van de levering van toegewezen aandelen, zoals hierna beschreven, aan Fomento Económico Mexicano, S.A.B. de C.V. (FEMSA) en/of met haar verbonden ondernemingen, alsmede in het kader van de lange termijn incentive voor de leden van de Raad van Bestuur en de lange termijn incentive voor het senior management, maar kan ook worden aangewend voor andere doeleinden, zoals andere acquisities.

In samenhang met de acquisitie van de bierdivisie van FEMSA, die op 30 april 2010 tot stand is gekomen, heeft Heineken N.V. zich verplicht om, naast de uitgifte van nieuwe aandelen die op 30 april 2010 heeft plaatsgevonden, extra aandelen aan FEMSA (en/of met haar verbonden ondernemingen) te leveren binnen een periode van maximaal vijf jaar (de 'toegewezen aandelen').

De statuten schrijven voor dat een besluit van de Raad van Bestuur tot inkoop van eigen aandelen moet worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen heeft goedkeuring verleend aan de inkoop door de vennootschap van de toegewezen aandelen, zijnde 29.172.504 aandelen (dit is 5,1 procent van het geplaatste kapitaal van de vennootschap), welke zullen worden ingekocht ten behoeve van levering aan FEMSA (en/of met haar verbonden ondernemingen). Tot op heden zijn 10.240.553 toegewezen aandelen geleverd aan een met FEMSA verbonden onderneming.

Punt 2b: Machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten op) aandelen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Bestuur voor het laatst op 22 april 2010 gemachtigd tot uitgifte van (rechten op) aandelen. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt nu verzocht de machtiging van de Raad van Bestuur te verlengen.

Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van 18 maanden, gerekend vanaf 21 april 2011, tot het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen. De machtiging is beperkt tot 10 procent van het op het tijdstip van uitgifte geplaatste kapitaal van de vennootschap.

De machtiging zal mogelijk worden aangewend in het kader van de lange termijn incentive voor de leden van de Raad van Bestuur en de lange termijn incentive voor het senior management, maar kan ook worden aangewend voor andere doeleinden, zoals uitgifte van het deel van de toegewezen aandelen dat eventueel niet zal worden ingekocht zoals beschreven onder punt 2a (momenteel wordt echter voorzien dat de resterende toegewezen aandelen op de markt zullen worden verkregen door middel van inkoop van aandelen), alsmede voor andere acquisities. De statuten schrijven voor dat een besluit van de Raad van Bestuur tot uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen moet worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Punt 2c: Machtiging van de Raad van Bestuur tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft de Raad van Bestuur voor het laatst op 22 april 2010 gemachtigd tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders wordt nu verzocht de machtiging van de Raad van Bestuur te verlengen. Voorgesteld wordt dat de Algemene Vergadering van Aandeelhouders de Raad van Bestuur machtiging verleent gedurende een termijn van 18 maanden, gerekend vanaf 21 april 2011, 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 statuten schrijven voor dat een besluit van de Raad van Bestuur 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 moet worden goedgekeurd door de Raad van Commissarissen.

Punt 3: Statutenwijziging

Het voorstel tot wijziging van de statuten van Heineken N.V. heeft met name betrekking op de Wet van 30 juni 2010 tot wijziging van boek 2 van het Burgerlijk Wetboek en de Wet op het financieel toezicht ter uitvoering van richtlijn nr. 2007/36/EG van het Europees Parlement en de Raad van de Europese Unie van 11 juli 2007 betreffende de uitoefening van bepaalde rechten van aandeelhouders in beursgenoteerde vennootschappen. Deze wet is op 1 juli 2010 in werking getreden. De wijzigingen betreffen de inleidende begripsbepalingen en de artikelen 4, 5, 7, 8, 10, 12, 13, 14 en 17.

Het voorstel behelst tevens een machtiging om de notariële wijzigingsakte te doen passeren. De statutenwijziging wordt van kracht wanneer de notariële akte wordt gepasseerd. De volledige tekst van de voorgestelde wijzigingen is verkrijgbaar bij het hoofdkantoor van de vennootschap. De tekst kan bovendien worden ingezien op de website van de vennootschap (www.heinekeninternational.com/agm).

Punt 4a: Aanpassingen van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 22 april 2010 heeft wijzigingen aangebracht in het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur per 1 januari 2010. Daarbij heeft de Raad van Commissarissen aangekondigd dat zij een nieuwe referentiegroep voor de arbeidsmarkt zou voorstellen, waarin de verbrede internationale marktspreiding van Heineken beter tot uitdrukking komt. In navolging van deze toezegging wordt de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om in het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur per 1 januari 2011 nieuwe wijzigingen aan te brengen, die betrekking hebben op het basissalaris van de CEO en de korte en de lange termijn incentive voor zowel de CEO als de CFO.

Door de voorgestelde wijzigingen neemt de totale beloning van de leden van de Raad van Bestuur van Heineken toe tot een niveau dat dichterbij ligt bij het beloningsniveau van vergelijkbare ondernemingen in de mondiale markt. Bovendien wordt het verband tussen beloning en prestaties verder versterkt door bij de korte en de lange termijn incentive de verhouding tussen de uitbetaling bij prestaties op maximumniveau en de uitbetaling bij prestaties op targetniveau te vergroten, waarbij deze uitbetaling wordt gekoppeld aan nog ambitieuzere doelstellingen. Ten slotte zal het voorgestelde nieuwe beleid het aandelenbezit van de leden van de Raad van Bestuur vergroten, waardoor de afstemming met de belangen van de aandeelhouders wordt verbeterd.

De voorgestelde wijzigingen in het remuneratiebeleid zijn opgenomen in het remuneratierapport (pagina's 26 tot en met 31 van het jaaroverzicht) en ter inzage op de website geplaatst.

Punt 4b: Hiermee samenhangende wijziging in de lange termijn incentive voor de Raad van Bestuur

Teneinde de uitkeringen op grond van de incentives voor de Raad van Bestuur beter af te stemmen op de uitgangspunten van het nieuwe remuneratiebeleid, stelt de Raad van Commissarissen enkele wijzigingen in de lange termijn incentive voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De waarde van de aandelen die bij prestaties op targetniveau voorwaardelijk wordt toegekend uit hoofde van de huidige lange termijn incentive, wordt verhoogd van 125 procent tot 150 procent van het basissalaris voor de CEO en van 100 procent tot 125 procent van het basissalaris voor de CFO (met ingang van de toekenningen in 2011).

De maximale uitkering (bij prestaties op maximumniveau) van de lange termijn incentive voor de CEO en de CFO wordt verhoogd van 150 procent tot 200 procent van de uitkering bij prestaties op targetniveau.

Punt 4c: Hiermee samenhangende wijziging in de korte termijn incentive voor de Raad van Bestuur

Teneinde de uitkeringen op grond van de incentives voor de Raad van Bestuur beter af te stemmen op de uitgangspunten van het nieuwe remuneratiebeleid, stelt de Raad van Commissarissen enkele wijzigingen in de korte termijn incentive voor aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De uitkering op grond van de korte termijn incentive bij prestaties op targetniveau wordt verhoogd van 100 procent tot 140 procent van het basissalaris voor de CEO en van 75 procent tot 100 procent van het basissalaris voor de CFO (met ingang van de uitkering over 2011). Met deze verhoging van de korte termijn incentive wordt echter beoogd een groter gedeelte van de totale beloning te koppelen aan het succes van Heineken op lange termijn. Daarom worden de CEO en de CFO verplicht om (met ingang van de uitkering over 2010) minimaal 25 procent van de uitkering te investeren (en zij mogen naar eigen keuze maximaal 50 procent van de uitkering investeren) in aandelen Heineken N.V. ('investeringsaandelen'), welke zullen worden geleverd door de vennootschap en zullen worden geblokkeerd gedurende 5 kalenderjaren. Na de genoemde 5 kalenderjaren, zal Heineken zogeheten matching-aandelen uitkeren in de verhouding 1:1 (er wordt één matching-aandeel verstrekt voor elk investeringsaandeel) en kunnen de aandelen desgewenst worden verkocht. Aanspraken op matching-aandelen komen te vervallen in het geval van ontslag door de vennootschap om een 'dringende reden' in de zin van de wet, of in het geval van ontslag met gegronde reden waarbij de reden voor ontslag betreft het onbevredigend functioneren van het lid van de Raad van Bestuur.

De maximale uitkering (bij prestaties op maximumniveau) van de korte termijn incentive voor de CEO en de CFO wordt verhoogd van 150 procent tot 200 procent van de uitkering bij prestaties op targetniveau.

Punt 5: Remuneratie Raad van Commissarissen

De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 20 april 2005 heeft wijzigingen aangebracht in de vaste jaarlijkse vergoeding van de voorzitter en de leden van de Raad van Commissarissen per 1 januari 2006 en heeft goedgekeurd dat de voorzitters en de leden van commissies van de Raad van Commissarissen met ingang van 1 januari 2005 een vaste jaarlijkse vergoeding ontvangen voor hun commissiewerkzaamheden.

Gelet op de toegenomen omvang en het bredere internationale marktspreiding van Heineken N.V. en op hetgeen gebruikelijk is in de continentaal-Europese markt wordt aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders voorgesteld om met ingang van 1 januari 2011 de vaste jaarlijkse vergoeding van de voorzitter van de Raad van Commissarissen te verhogen van EUR 60.000 tot EUR 90.000 en de vaste jaarlijkse vergoeding van de leden van de Raad van Commissarissen te verhogen van EUR 45.000 tot EUR 60.000.

Daarnaast wordt voorgesteld dat de voorzitter en de leden van de nieuwe Americas Commissie (die in mei 2010 in het leven werd geroepen volgend op de acquisitie van de bieractiviteiten van FEMSA) met ingang van 1 januari 2011 met terugwerkende kracht aanspraak kunnen maken op een vaste jaarlijkse vergoeding van EUR 15.000 voor de voorzitter en EUR 10.000 voor de leden. Tevens wordt voorgesteld de jaarlijkse vergoedingen voor de overige commissiewerkzaamheden per 1 januari 2011 als volgt te verhogen:

Vorbereidings Commissie: voorzitter en leden: EUR 45.000 (alleen voor die leden van de Vorbereidings Commissie die geen lid zijn van de Raad van Beheer van Heineken Holding*).

Audit Commissie: voorzitter van EUR 7.500 tot EUR 20.000 en leden van EUR 5.000 tot EUR 15.000.

Remuneratiecommissie: voorzitter van EUR 6.500 tot EUR 15.000 en leden van EUR 4.500 tot EUR 10.000.

Selectie- en Benoemingscommissie: voorzitter van EUR 6.500 tot EUR 15.000 en leden van EUR 4.500 tot EUR 10.000.

* Deze vergoeding vervangt de vergoeding die deze leden ontvingen van Heineken Holding N.V. voor het bijwonen van de vergaderingen van de Raad van Beheer van Heineken Holding N.V.

Punt 6: Herbenoeming van de heer D.R. Hooft Graafland

Volgens het door de Raad van Commissarissen opgestelde herbenoemingsrooster heeft de Raad van Commissarissen een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer Hooft Graafland als lid van de Raad van Bestuur met ingang van 21 april 2011 voor een periode van vier jaar, dat wil zeggen tot het einde van de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2015. Deze periode vervangt de huidige benoemingsperiode voor onbepaalde tijd van zijn Raad van Bestuur-lidmaatschap.

De heer Hooft Graafland is sinds 15 september 1981 in verschillende functies werkzaam voor de Heineken Groep. De heer Hooft Graafland is per 1 mei 2002 benoemd tot lid van de Raad van Bestuur.

De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Hooft Graafland te herbenoemen, gezien zijn internationale ervaring, zijn financiële achtergrond en de wijze waarop hij invulling geeft aan zijn rol als CFO.

De heer Hooft Graafland bezit 6.544 aandelen in Heineken N.V. en 3.052 aandelen in Heineken Holding N.V.. De heer Hooft Graafland (1955) is Nederlands staatsburger.

De Raad van Commissarissen heeft de heer Hooft Graafland herbenoemd als CFO onder voorbehoud van zijn herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur.

Punt 7: Herbenoeming van de heer M.R. de Carvalho

In overeenstemming met de statuten van de vennootschap en het herbenoemingsrooster zal de heer M.R. de Carvalho aftreden, aangezien zijn benoeming voor de duur van vier jaar ten einde komt op de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 21 april 2011. De Raad van Commissarissen heeft een niet-bindende voordracht gedaan voor de herbenoeming van de heer de Carvalho als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van 21 april 2011 voor een periode van vier jaar, dat wil zeggen tot het einde van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2015. De heer de Carvalho (1944) is Brits staatsburger.

De heer de Carvalho is voor het eerst benoemd in 1996. Hij past in het profiel dat door de Raad van Commissarissen is opgesteld en dat op de website kan worden ingezien. Volgens 'best practice' bepaling III.2.2.(e) van de Nederlandse Corporate Governance Code van 10 december 2008 geldt de heer de Carvalho, die gehuwd is met mevrouw C.L. de Carvalho-Heineken, langs indirecte weg houdster van meer dan 10 procent van de aandelen Heineken N.V., niet als 'onafhankelijk'. Ten aanzien van 'best practice' bepaling III.3.5 geldt dat Heineken N.V., gelet op de structuur van de Heineken Groep, de maximale zittingsduur niet onverkort toepast op leden die bloed- of aanverwant zijn van wijlen de heer A.H. Heineken. Voor beide bepalingen wordt verwezen naar ons 'Comply or Explain' rapport, dat is besproken op de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2010.

De Raad van Commissarissen stelt voor de heer de Carvalho te herbenoemen, gezien zijn brede internationale en financiële ervaring. De heer de Carvalho is bankier en werkzaam bij Citi Inc. (vice-voorzitter Investment Banking) en Citi Private Bank Europe, Middle East & Africa (voorzitter). De heer de Carvalho bekleedt momenteel geen andere commissariaten bij Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Hij bezit 8 aandelen in Heineken N.V. en 8 aandelen in Heineken Holding N.V.

Bezoek ook www.heinekeninternational.com/agm

Via www.heinekeninternational.com/webcast/investors wordt een audiowebcast van de vergadering verzorgd.