



Jaaroverzicht 2013



Welkom bij HEINEKEN

HEINEKEN is 's werelds meest internationale bierbrouwer met merken die verkrijgbaar zijn in 178 landen over de hele wereld.

We zijn

een trotse en onafhankelijke internationale brouwer die consumenten overal ter wereld wil verrassen en inspireren.

We hechten waarde

aan passie voor kwaliteit, plezier in het leven, respect voor mensen en onze planeet.

We willen

in alle markten winnen met Heineken® en met een complete merkenportfolio in geselecteerde markten.

Inhoud

Overzicht

- 2 Een kort overzicht

Verslag van de Raad van Bestuur

- 3 Bericht van de Voorzitter
5 Verwachtingen voor 2014
6 Executive Committee

Operationele ontwikkelingen

- 8 Onze business prioriteiten
10 Het Heineken® merk laten groeien
11 Door de consument geïnspireerd, klantgericht en merkgeoriënteerd opereren
12 Kansen benutten in opkomende markten
13 Optimaal gebruikmaken van onze wereldwijde schaalgrootte
14 Persoonlijk leiderschap bevorderen
15 Duurzaamheid inbouwen en integreren

Resultaten per regio

- 16 Onze regio's
17 Afrika Midden-Oosten
18 Noord- en Zuid-Amerika
19 Azië-Oceanië
20 Centraal- en Oost-Europa
21 West-Europa
22 Financiële ontwikkelingen

Remuneratiebeleid

Jaaroverzicht

- 38 Geconsolideerde winst- en verliesrekening
39 Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat
40 Geconsolideerde balans

- 41 Geconsolideerd kasstroomoverzicht
43 Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

Overige informatie

- 45 Verklarende woordenlijst
48 Colofon

Nuttige links



Aanvullende informatie online:
theHEINEKENcompany.com

- Download het Jaarverslag
- De geschiedenis van HEINEKEN
- Informatie over onze landen en merken

Volg ons op Twitter voor het laatste nieuws en updates: @HEINEKENCorp

Een kort overzicht

Hoofdpunten¹

Omzet (in miljoenen EUR)

€19.203m

2013	19.203
2012	18.383
2011	17.123
2010	16.133
2009	14.701

Geconsolideerd biervolume (in miljoenen hectoliters)

178,3mhl

2013	178,3
2012	171,7
2011	164,6
2010	145,9
2009	125,2

Heineken® volume in premiumsegment (in miljoenen hectoliters)

28,1mhl

2013	28,1
2012	29,1
2011	27,4
2010	26,0
2009	25,9

Geconsolideerde operationele winst (beia) (in miljoenen EUR)

€2.941m

2013	2.941
2012	2.666
2011	2.456
2010	2.251
2009	1.913

Nettowinst (beia) (in miljoenen EUR)

€1.585m

2013	1.585
2012	1.661
2011	1.584
2010	1.456
2009	1.055

Kerncijfers

Resultaten van de Groep²

In miljoenen EUR	2013	2012 ³	Wijziging in %
Groepsomzet	21.255	20.984	1,3%
Operationele winst van de groep (beia)	3.192	3.106	2,8%

Geconsolideerde resultaten¹

In miljoenen EUR	2013	2012	Wijziging in %
Omzet	19.203	18.383	4,5%
Geconsolideerde operationele winst (beia)	2.941	2.666	10,3%
Nettowinst	1.364	2.914	(53,2)%
Nettowinst (beia)	1.585	1.661	(4,6)%
EBITDA	4.281	5.226	(18,1)%
EBITDA (beia)	4.214	3.985	5,7%
Dividend (voorstel)	512	512	0,0%
Vrije operationele kasstroom	1.518	1.485	2,2%

Balans

In miljoenen EUR	2013	2012	Wijziging in %
Totaal activa	33.337	35.980	(7,3)%
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	11.402	11.734	(2,8)%
Netto schuldpositie	10.868	12.311	(11,7)%
Marktkapitalisatie	28.270	29.071	(2,7)%

Resultaten en balans per aandeel van EUR 1,60

Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen – gewoon	2013	2012	Wijziging in %
Nettowinst	2,37	5,07	(53,3)%
Nettowinst (beia)	2,76	2,89	(4,5)%
Dividend (voorstel)	0,89	0,89	0,0%
Vrije operationele kasstroom	2,64	2,58	2,3%
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	19,83	20,41	(2,8)%
Slotkoers	49,08	50,47	(2,8)%

Medewerkers

In aantallen	2013	2012	Wijziging in %
Gemiddelde personeelsbezetting (FTE)	80.933	76.191	6,2%

Verhoudingsgetallen

Geconsolideerde operationele winst (beia) in % van omzet	2013	2012
Nettowinst in % van het gemiddelde eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	11,8%	27,1%
Netto schuldpositie/EBITDA (beia)	2,58	3,09
Dividend in % van de nettowinst	32,3%	30,8%
Kasconversieratio	84,0%	81,5%

¹Op basis van geconsolideerde cijfers.

²Groeps cijfers zijn inclusief het aan HEINEKEN toe te rekenen aandeel in joint ventures en deelnemingen.

³Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Lees onze aankondiging van de volledige resultaten op:
theHEINEKENcompany.com

Bericht van de Voorzitter



Links René Hooft Graafland
Lid van de Raad van Bestuur/CFO

Rechts Jean-François van Boxmeer
Voorzitter van de Raad van Bestuur/CEO

150 jaar HEINEKEN

Het was een jaar met uitdagingen, maar de fundamenten van ons bedrijf zijn sterk en we blijven streven naar het creëren van waarde voor de lange termijn voor al onze belanghebbenden.

Financiële resultaten

De afgelopen 12 maanden brachten uitdagingen met zich mee voor ons bedrijf. Onze financiële resultaten bleven achter bij de verwachtingen als gevolg van ongunstige marktomstandigheden in Europa en lagere afzetten dan verwacht in enkele belangrijke opkomende markten. De groepsomzet groeide met 1,3 procent, terwijl de operationele winst van de groep (beia) met 2,8 procent groeide.

Omzetmanagement

We hebben het afgelopen jaar meerdere initiatieven ontplooid om onze omzet- en volumeresultaten te verbeteren. Door middel van een aanhoudende focus op innovatie, een robuuster prijsbeleid, betere portfolioplaning en verbeterde bedrijfsvoering hebben we onze omzet per hectoliter met 2,7 procent verhoogd. Daarnaast zijn we onze groeimarkten blijven ondersteunen met marketingactiviteiten.

Kostenbeheersing

Sinds 2006 heeft HEINEKEN kostenbesparingen van in totaal EUR1,4 miljard gerealiseerd. In 2013 heeft het TCM2-programma besparingen ter waarde van EUR300 miljoen gegenereerd. We liggen op koers om in de loop van 2014 onze driejarige doelstelling van EUR625 miljoen te bereiken. We hebben deze resultaten behaald door de kosten van ondersteunende functies terug te dringen en niet waarde toevoegende activiteiten in onze processen te elimineren. Dit zijn blijvende aandachtspunten. Bovendien hebben we de manier gestandaardiseerd en vereenvoudigd waarop de werkmatschappijen gebruikmaken van de dienstverlening door HEINEKEN Global Shared Services

en HEINEKEN Global Procurement. Al deze maatregelen dragen bij aan versterking van onze concurrentiepositie.

150 jaar HEINEKEN

Op 15 februari 2014 bestaat HEINEKEN precies 150 jaar. In 1864 richtte Gerard Adriaan Heineken ons bedrijf op met een heldere visie: het beste bier van zijn tijd brouwen en dit aan de hele wereld laten weten. Hij deed nooit concessies op het gebied van kwaliteit, had een scherpzinnige commerciële instelling en was als werkgever bijzonder vooruitstrevend. En hij verloor nooit deze simpele stelregel uit het oog: bier en plezier moeten hand in hand gaan. Deze benadering heeft ons bedrijf groot gemaakt. We zijn inmiddels 150 jaar verder, maar we laten ons nog steeds door dezelfde waarden leiden. HEINEKEN is 's werelds meest internationale brouwer. Het Heineken® merk zet de toon in het internationale premiumsegment. De ondernemersgeest en de inzet van onze ruim 85.000 medewerkers zijn onverminderd van grote waarde voor ons bedrijf. En na 150 jaar is de familie Heineken nog altijd een standvastige ruggensteun voor ons bedrijf.

Dit is wat HEINEKEN zo uniek maakt. Al deze factoren zijn ons in moeilijke tijden van pas gekomen en zullen ook in de toekomst ons succes waarborgen.

Winnen door innovatie

Een andere vaste waarde van ons bedrijf is innovatie. Het bier dat Gerard Adriaan 150 jaar geleden begon te brouwen was een nieuw type bier, een Pilsener, dat naar zijn inschatting de consument iets extra's te bieden had. Tot op de dag van vandaag is ons succes erop gestoeld dat we anticiperen op de wensen van de consument en hier vervolgens aan voldoen. In 2013 was meer dan EUR1,1 miljard van onze omzet afkomstig uit innovaties. We hebben onze innovatieratio verhoogd tot 5,9 procent (2012: 5,3 procent).

Bericht van de Voorzitter *vervolg*

Heineken® en onze andere wereldwijde merken

Het Heineken® merk heeft zijn leidende positie weten te behouden in het internationale premiumsegment en heeft solide resultaten geboekt in een aantal belangrijke landen, waaronder Nigeria, Zuid-Afrika, Rusland, Chili, Brazilië en Zuid-Korea. En in China is Heineken® voor het eerst de grens van 1 miljoen hectoliter gepasseerd. Maar toch waren de resultaten van Heineken® niet op het niveau waaraan we gewend zijn geraakt. Dit komt vrijwel geheel op het conto van lagere groei in een aantal belangrijke markten, zoals de Verenigde Staten, Vietnam en Frankrijk. We hebben er alle vertrouwen in dat deze markten onverminderd goede groeikansen voor het merk blijven bieden. Naast Heineken® blijven we ook investeren in onze wereldwijde portfolio van premiummerken: Amstel Premium Pilsener, Strongbow Gold cider, Sol en Desperados. We streven ernaar gebruik te maken van onze unieke geografische spreiding om deze merken verder te ontwikkelen.

Transformatie van ons wereldwijde marktbereik

Jarenlang hebben we geïnvesteerd in geografische regio's en segmenten die goede kansen voor verdere groei bieden.

In de loop van 2013 hebben we de integratie van Asia Pacific Breweries binnen HEINEKEN Asia Pacific voltooid. Het bedrijf blijft sterke resultaten boeken. In mei hebben we een nieuw project aangekondigd voor een greenfield brouwerij in Myanmar, en we hebben wederom geïnvesteerd in projecten voor capaciteitsuitbreiding in Papoea-Nieuw-Guinea en Vietnam.

In Mexico hebben we zowel ons marktaandeel als de winstgevendheid verhoogd. In Afrika Midden-Oosten hebben we opnieuw geïnvesteerd in projecten voor capaciteitsuitbreiding in Nigeria, Ethiopië en de Democratische Republiek Congo.

Ondanks het tragere groeitempo in enkele opkomende markten in 2013 hebben we vertrouwen in het groeiperspectief van deze markten op de lange termijn. Dankzij onze aanhoudende investeringen zullen onze merken en bedrijven een sterke uitgangspositie hebben zodra de groei weer aantrekt.

De waarde van Europa

Europa is en blijft een dynamische regio. We zijn gefocust op effectief management van de omzetgroei en het voortzetten van onze gedisciplineerde aanpak voor kostenbeheersing. Europa speelt een centrale rol voor onze innovaties. Door optimaal gebruik te maken van onze leidende marktposities, ons sterke distributienetwerk en onze relaties met retailers hebben we in enkele maanden tijd een recordaantal nieuwe producten kunnen lanceren. In combinatie met grotere marketinginvesteringen zal deze aanpak onze marktposities in deze regio verder versterken.

Onze inzet voor het biersegment

Het biersegment levert een belangrijke, dynamische bijdrage aan het economische en maatschappelijke leven in vele landen over de hele wereld. Helaas is de realiteit dat overheden in financieel moeilijke tijden op zoek gaan naar extra bronnen van inkomsten.

Het is redelijk dat onze bedrijfstak een evenredige bijdrage levert, maar in de praktijk worden we stevast geconfronteerd met buitenproportionele verhogingen van accijnzen en andere belastingen. Deze belastingverhogingen verhogen de financiële druk op de brouwers en leiden tot hogere prijzen voor de consument. Dergelijke maatregelen hebben een ongunstig effect op investeringen en werkgelegenheid in de landbouw, de bierbrouwerij, de horeca en andere hieraan gerelateerde sectoren.

Met het oog hierop voeren we een actievere dialoog met overheden en geven we informatie over de economische en sociale effecten van onevenredige belastingheffing. We hebben met onze inspanningen al verscheidene positieve resultaten geboekt en we zullen deze dialoog blijven voeren.

Brouwen aan een betere toekomst

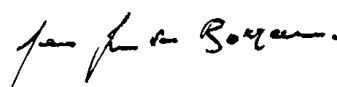
Halverwege het afgelopen jaar besloten we het belang van duurzaamheid voor onze toekomst nog eens extra te onderstrepen door onze wereldwijde duurzaamheidsstrategie 'Brewing a Better Future' aan te wijzen als een van onze business prioriteiten. Van water tot CO₂-uitstoot en van inkoop tot verantwoorde alcoholconsumptie: we gebruiken onze wereldwijde schaalgrootte in de gehele waardeketen om manieren te vinden waarop we een positieve impact kunnen hebben op de gemeenschappen waarin we actief zijn en de samenleving als geheel.

Bedrijfsregels

Niets is belangrijker dan dat ieder van ons werkt op basis van de waarden die ons bedrijf zo succesvol hebben gemaakt. We willen winnen, en we willen eerlijk winnen. In 2013 zijn we begonnen met het geven van trainingen aan onze medewerkers op basis van onze vernieuwde Gedragscode, zodat nog duidelijker is geworden wat er van hen wordt verwacht. Het is belangrijk dat al onze medewerkers goed zijn toegerust om steeds de juiste beslissingen te nemen, ongeacht hun functie of locatie.

Dankwoord

Zoals elk jaar wil ik ook nu weer al mijn collega's overal ter wereld danken voor hun professionaliteit en inzet. Het was geen gemakkelijk jaar, maar de passie voor ons bedrijf en de wens om eerlijk te winnen zijn sterker dan ooit. Het is een voorrecht om met deze dynamische en diverse groep mensen te mogen werken en om leiding te geven aan deze uitzonderlijke onderneming. Bovendien wil ik al onze consumenten bedanken voor hun keuze voor onze merken, onze zakenpartners voor hun voortdurende hulp en alle overige betrokkenen voor hun bijdragen aan onze activiteiten.



Jean-François van Boxmeer

Voorzitter van de Raad van Bestuur/CEO
Amsterdam, 11 februari 2014

Verwachtingen voor 2014

In 2014 verwacht HEINEKEN dat een geleidelijk herstel in de wereldwijde economie rugwind zal geven aan verbeterde marktomstandigheden in verscheidene van haar belangrijke markten. Deze verbetering, samen met de voortzetting van onze focus op een effectieve uitvoering van onze strategische prioriteiten (het Heineken® merk bovengemiddeld laten presteren in het premiumsegment, investeren in merken en innovatie voor groei, gebruikmaken van wereldwijde schaalgroottes om kostenefficiënties te behalen, kansen benutten in opkomende markten, persoonlijk leiderschap bevorderen en verdere inbedding van duurzaamheid in de gehele onderneming) zal naar verwachting bijdragen aan betere resultaten in 2014 en een duurzame omzet- en winstgroei ondersteunen.

Hogere omzetgroei

HEINEKEN verwacht volumegroei in opkomende markten in Afrika Midden-Oosten, Azië-Oceanië en Latijns-Amerika en lagere consumptie in Europa. Dit zal naar verwachting leiden tot een betere trend in de autonome volumeresultaten ten opzichte van 2013. Daarnaast wordt verwacht dat initiatieven voor omzetmanagement opnieuw hogere omzetten per hectoliter zullen opleveren, zij het met een gematigder groeitempo dan in 2013. Al met al zal dit naar verwachting leiden tot een autonome omzetgroei in 2014. De valuta's van opkomende markten blijven echter veranderlijk en op basis van de actuele spotkoersen zal dit naar verwachting een ongunstig effect hebben op de gerapporteerde omzet.

HEINEKEN is van plan de bestedingen voor marketing en verkoop (beia) als percentage van de omzet in 2014 licht te verhogen (2013: 12,6 procent). Dit is primair een gevolg van hogere geplande marketinginvesteringen in Europa, waar HEINEKEN zich richt op verdere ontwikkeling van premiummerken, innovatie en excellente uitvoering van verkoopprocessen.

Bevorderen van hogere marges

HEINEKEN streeft naar een geleidelijke en duurzame verbetering van de operationele winstmarge (beia) op middellange termijn. Dit streven wordt ondersteund door voortzetting van strikte kostenbeheersing, effectief omzetmanagement en de verwachte snellere groei van opkomende markten, waar de marges hoger zijn.

HEINEKEN verwacht de doelstelling van EUR 625 miljoen aan TCM2-besparingen over de periode 2012-2014 in de loop van 2014 te realiseren. Een geïntensiverde focus op het behalen van kostenefficiënties zal naar verwachting resulteren in nieuwe mogelijkheden voor herstructurering binnen de onderneming. HEINEKEN is met name van plan de Global Business Services organisatie nog meer in te zetten om versneld efficiëntievoordelen in Europa te behalen. Hiertoe worden de activiteiten van het HEINEKEN Global Shared Services Centre verbreed.

De verwachting van HEINEKEN is dat het totaal aantal medewerkers in 2014 autonoom zal dalen als gevolg van doorlopende initiatieven voor productiviteitsverbetering. HEINEKEN verwacht dat de inkooprijzen in 2014 stabiel of iets lager zullen zijn (exclusief effecten van valutaomrekeningsverschillen).

Valutaomrekeningsverschillen

Valutaomrekeningsverschillen zullen in 2014 een ongunstig effect hebben op zowel omzet als winst. Gebaseerd op de spotkoersen van 10 februari 2014 zal het negatieve effect op de geconsolideerde operationele winst (beia) circa EUR 115 miljoen bedragen. Het effect op de nettowinst (beia) zal naar schatting circa EUR 75 miljoen zijn.

Vergroting van de financiële flexibiliteit

HEINEKEN handhaaft haar focus op het genereren van kasstromen en op een gedisciplineerd werkkapitaalbeheer. HEINEKEN blijft geïnteresseerd aan het behalen van haar langetermijndoelstelling voor een netto schuldpositie/EBITDA (beia) ratio van minder dan 2,5x aan het eind van 2014. In 2014 zullen de kapitaalinvesteringen in materiële vaste activa naar verwachting circa EUR 1,5 miljard bedragen (2013: EUR 1,4 miljard). Deze stijging is primair een gevolg van investeringen in extra brouwcapaciteit en commerciële middelen om de verwachte groei in opkomende markten te ondersteunen. Hierdoor verwacht HEINEKEN dat de kasconversieratio in 2014 lager dan 100% zal zijn (2013: 84%).

Rentevoet

HEINEKEN voorspelt voor 2014 een gemiddelde rentevoet van circa 4,1 procent (2013: 4,4 procent) ten gevolge van gemiddeld lagere couponrentes op uitstaande obligaties.

Effectief belastingpercentage

HEINEKEN verwacht voor 2014 een effectief belastingpercentage (beia) tussen de 28 procent en 30 procent, in grote lijnen gelijk aan 2013 (28,7 procent).

Executive Committee

De beide leden van de Raad van Bestuur, de vijf Regionale Presidenten en vijf* Chief Officers vormen samen het Executive Committee, het hoogste consultatieve orgaan binnen HEINEKEN.

Het Executive Committee ondersteunt de beleidsontwikkeling en zorgt dat de prioriteiten en strategische doelstellingen binnen de gehele organisatie op één lijn worden gebracht. De leden van het Executive Committee zijn verantwoordelijk voor de wereldwijde agenda's van hun specifieke functies en ze zijn business partners voor de werkmaatschappijen.



1

1. Jean-François van Boxmeer (Belgische nationaliteit; 1961)

Voorzitter Raad van Bestuur/CEO

Sinds 2001 lid van de Raad van Bestuur en sinds 1 oktober 2005 Voorzitter van de Raad van Bestuur/CEO. Trad in 1984 in dienst bij HEINEKEN en bekleedde diverse managementfuncties in Rwanda (Sales & Marketing Manager), Democratische Republiek Congo (General Manager), Polen (Managing Director) en Italië (Managing Director). Is namens de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor HEINEKEN's regio's en de volgende wereldwijde functies: Human Resources, Corporate Relations, Supply Chain, Commerce, Legal Affairs, Strategy, Internal Audit en Company Secretary.



2

2. René Hooft Graafland (Nederlandse nationaliteit; 1955)

Lid Raad van Bestuur/CFO

Sinds 2002 lid van de Raad van Bestuur. Trad in 1981 in dienst bij HEINEKEN en bekleedde diverse managementfuncties in de Democratische Republiek Congo (Financial Director), Nederland (Marketing Director), Indonesië (General Manager) en Nederland (Director Corporate Marketing, Director HEINEKEN Export Group). Is namens de Raad van Bestuur verantwoordelijk voor de volgende wereldwijde functies: Strategic Planning & Business Control, Tax & Financial Markets, Business Development en Business Services.



3

3. Chris Barrow (Zuid-Afrikaanse nationaliteit; 1958)

Chief Strategy Officer

In 2013 benoemd tot Chief Strategy Officer. Trad in 2004 in dienst bij HEINEKEN en werkte aan verschillende bedrijfsontwikkelingsprojecten in Azië en Latijns-Amerika. Werd in 2005 benoemd tot Managing Director van HEINEKEN Latijns-Amerika. Werd in 2007 benoemd tot President van HEINEKEN's Poolse activiteiten, Grupa Żywiec, en in 2010 tot President van HEINEKEN Brasil.



4

4. Frans Eusman (Nederlandse nationaliteit; 1962)

Chief Business Services Officer

In 2010 benoemd tot Chief Business Services Officer. Trad in 1987 in dienst bij HEINEKEN en bekleedde verschillende financiële functies en managementposities in Europa en Azië, onder meer als Corporate Control & Accounting Director van 2003 tot 2005. Was van 2005 tot 2010 President van HEINEKEN France.



5

5. Marc Gross (Franse nationaliteit; 1958)

Chief Supply Chain Officer

In 2005 benoemd tot Chief Supply Chain Officer. Trad in 1995 in dienst bij HEINEKEN in Griekenland en werd in 1999 benoemd tot Regional Technical Director voor Noord-, Centraal- en Oost-Europa. Werd in 2002 Managing Director van HEINEKEN Netherlands Supply. Bekleedde voorafgaand aan zijn loopbaan bij HEINEKEN diverse managementfuncties bij internationale producenten van voedingsmiddelen en consumentenartikelen (Danone, Sara Lee).

6



6. Siep Hiemstra (Nederlandse nationaliteit; 1955)

President Afrika Midden-Oosten

In 2011 benoemd tot President Afrika Midden-Oosten. Trad in 1978 in dienst bij HEINEKEN en was tussen 1995 en 1998 Deputy Director voor Afrika. Werd in 1998 benoemd tot Regional Director voor Zuidoost-Azië/Oceanië bij Asia Pacific Breweries Ltd in Singapore. Werd in 2001 benoemd tot directeur van HEINEKEN Technical Services in Nederland en in 2005 tot President Azië-Oceanië met standplaats Singapore.

7

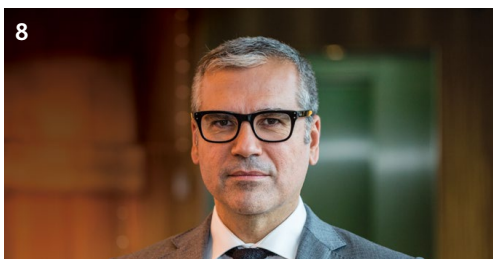


7. Jan Derck van Karnebeek (Nederlandse nationaliteit; 1967)

President Centraal- en Oost-Europa en Chief Sales Officer

In 2013 benoemd tot President Centraal- en Oost-Europa en Chief Sales Officer. Was in 2012 benoemd tot President Centraal- en Oost-Europa. Trad in 1991 in dienst bij HEINEKEN en werd in 1999 benoemd tot Commercial Director van HEINEKEN in Slowakije. Werd in 2001 General Manager van HEINEKEN Beer Systems in Nederland. Gaf van 2006 tot 2009 leiding aan HEINEKEN's joint venture in Bulgarije en werd in 2009 benoemd tot Managing Director van HEINEKEN Roemenië.

8



8. Alexis Nasard (Libanese nationaliteit; 1966)

President West-Europa en Chief Marketing Officer

In 2013 benoemd tot President West-Europa en Chief Marketing Officer. Trad in 2010 in dienst bij Heineken als Chief Commercial Officer. Werkte 17 jaar voor Procter & Gamble in senior marketing- en managementfuncties. Was vanaf 2006 General Manager van de Personal Care activiteiten voor Centraal- en Oost-Europa, het Midden-Oosten en Afrika.

9



9. Sean O'Neill (Britse nationaliteit; 1963)

Chief Corporate Relations Officer

In 2005 benoemd tot Chief Corporate Relations Officer. Trad in 2004 bij HEINEKEN in dienst, na gedurende acht jaar verscheidene senior functies te hebben bekleed bij producenten van alcoholische dranken. Vervulde eerder in het Verenigd Koninkrijk, Rusland, het Midden-Oosten en Australië managementfuncties voor een internationaal adviesbureau voor communicatie en corporate affairs.

10



10. Stefan Orlowski (Australische nationaliteit; 1966)

President Noord- en Zuid-Amerika

In 2013 benoemd tot President Noord- en Zuid-Amerika. Trad in 1998 bij HEINEKEN in dienst als Sales, Marketing & Distribution Director van Żywiec in Polen. Was van 2003 tot 2005 Chief Operating Officer van Brau Union. Werd in 2005 Managing Director van HEINEKEN Centraal- en Oost-Europa. Werd in 2007 benoemd tot Group Commerce Director van HEINEKEN. Sinds 2009 was hij Managing Director van HEINEKEN UK.

11



11. Roland Pirmez (Belgische nationaliteit; 1960)

President Azië-Oceanië

In 2013 benoemd tot President Azië-Oceanië en Chief Executive Officer van Asia Pacific Breweries Ltd (APB). Trad in 1995 in dienst bij HEINEKEN. Was van 1995 tot 1998 Managing Director van HEINEKEN Angola. Werd in 1998 benoemd tot General Manager van Thai Asia Pacific Brewery Co. Ltd in Thailand en werd in 2002 Chief Executive Officer van HEINEKEN Rusland. Keerde in 2008 terug naar Azië als Chief Executive Officer van APB.

*Met ingang van 1 mei 2014, zal Chris van Steenberg worden benoemd tot Chief Human Resources Officer.

Operationele ontwikkelingen

HEINEKEN richt zich op een zestal zakelijke prioriteiten. Elke prioriteit ondersteunt onze doelstelling om met het Heineken® merk te winnen in alle markten en met een complete merkenportfolio te winnen in geselecteerde markten.

Onze business prioriteiten



Ga voor meer informatie over ons bedrijf en onze strategie naar:
theHEINEKENcompany.com



Het Heineken® merk laten groeien

Het Heineken® merk is een zeer waardevol strategisch bezit en de onbetwiste marktleider in het internationale premiumsegment.



Door de consument geïnspireerd, klantgericht en merkgeoriënteerd opereren

HEINEKEN wil onderdeel zijn van de gesprekken van de consument en de voorkeurspartner zijn voor haar klanten.



Kansen benutten in opkomende markten

HEINEKEN heeft haar aanwezigheid in opkomende markten de afgelopen jaren sterk vergroot door een duidelijke acquisitiestrategie, sterke autonome groei en uitstekende samenwerking in joint ventures.



Optimaal gebruikmaken van onze wereldwijde schaalgrootte

HEINEKEN investeert in nieuwe initiatieven om de wereldwijde schaalgrootte van haar activiteiten beter te benutten.



Persoonlijk leiderschap bevorderen

Verspreid over ruim 70 landen heeft HEINEKEN meer dan 85.000 mensen in dienst. Terwijl ons bedrijf steeds groter en complexer wordt, vormen onze mensen de beste manier om ons van de concurrentie te onderscheiden.



Duurzaamheid inbouwen en integreren

'Brewing a Better Future' is gericht op het creëren van reële, duurzame waarde voor al onze belanghebbenden. Het is een integraal onderdeel van HEINEKENs zakelijke prioriteiten om onze doelstellingen te realiseren.



Het Heineken® merk laten groeien

Het Heineken® merk is een zeer waardevol strategisch bezit en de onbetwiste marktleider in het internationale premiumsegment.

20% aandeel van
Heineken® in het IPS

Heineken® **igNITE**
Design week Milaan

Presentatie van onze nieuwste fles

igNITE geeft licht en
reageert op muziek



Heineken® winnaar van
**EEN GRAND PRIX
VOOR CREATIVITEIT**

EN **14** ANDERE AWARDS OP HET

**CANNES
LIONS FESTIVAL**



HET MEEST
BEKEKEN JAARLIJKSE
SPORTEVENEMENT

168 MILJOEN

KIJKERS NAAR DE FINALE
van 2013



Heineken® SPONSORING
VERLENGD TOT **2018**

**ENJOY
RESPONSIBLY**

BOODSCHAP TE ZIEN
OP 33% VAN MEDIA
OP WEDSTRIJDVOND



MEN OF THE
WORLD

'Dropped' campagne
Heineken®

Sociaal experiment volgt
belevissen van mannen die
worden gedropt op afgelegen
locaties overal ter wereld

MEER DAN
40 MILJOEN
VIEWS

THE CANDIDATE
EEN VAN 'S WERELDS
SUCCESVOLSTE ONLINE
CAMPAGNES

WERELDWIJD GEZIEN EN GEDEELD DOOR MILJOENEN

Bekijk de nieuwste Heineken® campagnes:
theHEINEKENcompany.com



Door de consument geïnspireerd, klantgericht en merkgeoriënteerd opereren

HEINEKEN wil onderdeel zijn van de gesprekken van de consument en de voorkeurspartner voor haar klanten.

INNOVATIE IN DE SCHIJNWERPERS

€1,1 MILJARD

OMZET UIT
INNOVATIES

5,9%

INNOVATIERATIO
(WAS 5,3% IN 2012)

NIEUW:
DE SUB[®]
&
DE TORP



RADLER

MIX VAN BIER EN CITROENSAP MET EEN LAGER
ALCOHOLPERCENTAGE WERD GEÏNTRODUCEERD
IN 19 LANDEN



EEN NIEUW 2 LITER FUST
VOOR THUISGEBRUIK



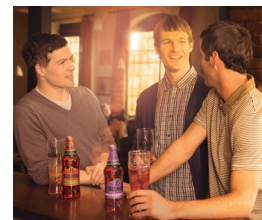
WINNEN MET STRATEGISCHE KLANTEN

ons Joint Business Planning-model
is verder uitgerold bij strategische
klanten in de winkelverkoop en
heeft geleid tot een

INDEXRESULTAAT

van **104,6%**
versus het totale volume

**STRONGBOW
DARK FRUIT
EN
BULMERS BOLD
BLACK CHERRY
CIDERS**



TWEE VAN DE NIEUWE TOPPRODUCTEN
IN BRITSE WINKELS

Kijk voor meer informatie over onze innovaties op:
theHEINEKENcompany.com



Kansen benutten in opkomende markten

HEINEKEN heeft haar aanwezigheid in opkomende markten de afgelopen jaren sterk vergroot door een duidelijke acquisitiestrategie, sterke autonome groei en uitstekende samenwerking in joint ventures.



VOLUME GROEI EN HOGERE MERKWAARDE
VOOR Heineken® IN EEN AANTAL
BELANGRIJKE LANDEN

KAPITAALINVESTERINGEN GEFOCUST OP OPKOMENDE MARKTEN

NIEUWE BROUWERIJ
IN ETHIOPIË
OPENT IN 2014

JOINT VENTURE OPGERICHT EN WERK
GESTART AAN NIEUWE BROUWERIJ IN

MYANMAR

WINNEN IN SNEL- GROEIENDE REGIO'S

Afrika Midden-Oosten

13
#1

4
#2

MARKTPOSITIES

Zuidoost-Azië en Oceanië

7
#1

3
#2

MARKTPOSITIES

ASIA PACIFIC BREWERIES

MET SUCCES GEÏNTEGREERD IN HEINEKEN



TIGER BLIJFT IJZERSTERK
PRESTEREN
30% GROEI
in AZIË-OCEANIË



OPERATIONELE WINST
(BEIA) IN MEXICO GROEIDE
IN DE JAREN 2011-2013
GEMIDDELD MET
21% PER JAAR*

*ALLEEN BINNENLANDSE BIERVERKOOP

Kijk voor informatie over onze regionale en lokale merken op:
theHEINEKENcompany.com



Optimaal gebruik maken van onze wereldwijde schaalgrootte

HEINEKEN investeert in nieuwe initiatieven om de wereldwijde schaalgrootte van onze activiteiten beter te benutten.

GLOBAL INFORMATION SERVICES (GIS)



AL ONZE
70+
WERKMAATSCHAPPIJEN WORDEN
ONDERSTEUND DOOR GIS

Global Information Services

verleent steun bij de procesontwikkeling, de levering van IT-oplossingen en het beheer van masterdata



SUPPLIER CODE
Onze Supplier Code, die belangrijke uitgangspunten voor integriteit, milieubescherming en mensenrechten bevat, is ondertekend door meer dan 39.000 van onze wereldwijde en lokale leveranciers



3.386 PROFESSIONALS
3.633 TRAININGSUREN
98% TEVREDENHEIDSSCORE

RUIM
2.100
INITIATIEVEN
voor beheersing van niet-productgerelateerde uitgaven en efficiënter gebruik van werkkapitaal



kostenbesparingsprogramma's voor grondstoffen en verpakking wereldwijd

HGSS

14 werkmaatschappijen hebben hun financiële transactieprocessen gemigreerd naar het HEINEKEN Global Shared Services Centre (HGSS) in Krakau, waardoor de efficiëntie en de kwaliteit van de financiële verslaglegging zijn verbeterd



459

MEDEWERKERS



18

NATIONALITEITEN



21

TALEN

Volg de ontwikkelingen in de wereld van HEINEKEN:
theHEINEKENcompany.com



Persoonlijk leiderschap bevorderen

Verspreid over ruim 70 landen heeft HEINEKEN meer dan 85.000 mensen in dienst. Terwijl ons bedrijf steeds groter en complexer wordt, vormen onze mensen de beste manier om ons van de concurrentie te onderscheiden.

36%₂₀₁₂  48%₂₀₁₃

Dankzij de inzet van onze regionale en wereldwijde ontwikkelingsprogramma's is het percentage lokale leden van onze managementteams in Afrika Midden-Oosten gestegen tot 48%

22.000

MENSEN HEBBEN ZICH AANGEMELD VOOR DEELNAME AAN HET HEINEKEN INTERNATIONAL GRADUATE PROGRAMME 2013



Bijna 1.700 First Line Managers (FLM's) uit 35 werkmaatschappijen hebben deelgenomen aan ons FLM Development Programme



ZIJN GESELECTEERD, AFKOMSTIG UIT



6.000+

MEDEWERKERS
ZIJN GETRAIND
IN DE HEINEKEN
LEIDERSCHAP
COMPETENTIES

200 VEELBELOVENDE
LEIDERS



hebben deelgenomen aan de internationale HEINEKEN-programma's voor managementontwikkeling, verzorgd in samenwerking met managementopleidingen in Europa en Azië-Oceanië



FEEDBACK-PROCES
HEEFT RUIM 400
VAN ONZE LEIDERS GEHOLPEN MET
GESTRUCTUREERDE FEEDBACK EN COACHING

Lees alles over HEINEKEN als plek om te werken:
theHEINEKENcompany.com



Duurzaamheid inbouwen en integreren

‘Brewing a Better Future’ is gericht op het creëren van reële, duurzame waarde voor al onze belanghebbenden. Het is een integraal onderdeel van HEINEKENs zakelijke prioriteiten om onze doelstellingen te realiseren.

In april kondigden we vier focusgebieden aan voor de tweede fase van **Brewing a Better Future**. Voor elk focusgebied zijn ambitieuze doelstellingen voor **2015-2020** geformuleerd.

Hieronder staan enkele voorbeelden van onze activiteiten in 2013.



IN SPANJE, MEXICO EN ETHIOPIË HEBBEN WE WATERBESCHERMINGSPLANNEN EN WATERMANAGEMENTTEAMS SAMENGESTELD



Reduceren van watergebruik

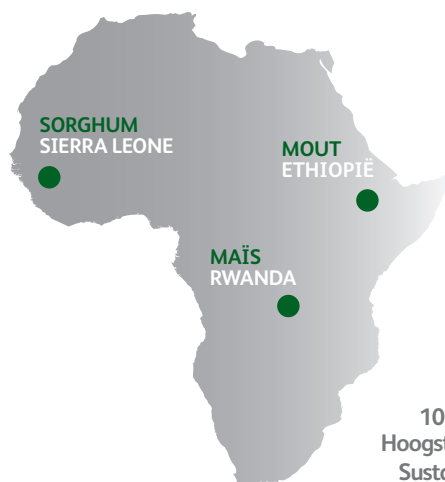


IN NEDERLAND HEBBEN WE DE GROOTSTE ELEKTRISCHE DISTRIBUTIETRUCK VAN EUROPA IN GEBRUIK GENOMEN



CO₂ uitstoot verminderen

We hebben een **VIJFJARENPROGRAMMA** gezet ter ondersteuning van duurzame lokale inkoop in Ethiopië, Rwanda en Sierra Leone waarbij we meer dan 100.000 boeren en hun families betrekken

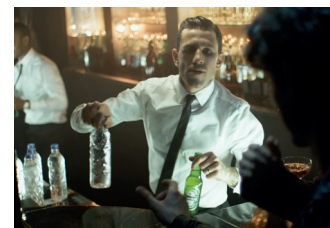


Duurzaam en verantwoord inkopen



Verantwoord alcoholgebruik

WE BEVORDEREN VERANTWOORDE CONSUMPTIE



We investeren 10% van onze mediabestedingen aan inspirerende wereldwijde campagnes zoals **SUNRISE** en **DANCE MORE/DRINK SLOW**. En we besteden aandacht aan alcoholmisbruik met samenwerkingsprojecten in 39 markten



10 opeenvolgende jaren in FTSE4Good index
Hoogste scores tot nu toe in: RobecoSAM Dow Jones Sustainability Index, Investors Carbon Disclosure Project (CDP), Responsible Supply Chain Benchmark

**DUURZAAMHEIDSVERSLAG 2012
UITGEROEPEN TOT 'BESTE VERSLAG'**

door Ethical Corp

Bovenop de reeds bestaande lokale inkoop impact projecten in Nigeria, Democratische Republiek Congo en Egypte

Bekijk onze doelstellingen voor 2015-2020:
theHEINEKENcompany.com

Resultaten per regio

Overal ter wereld kunnen consumenten van onze merken genieten.
We bezitten, vermarkten en verkopen meer dan 250 merken.

Onze regio's

HEINEKEN heeft nieuwe prestatie-indicatoren voor verslaglegging op groepsniveau geïntroduceerd om het belang van HEINEKEN's aandelenbelangen in joint ventures en deelnemingen beter tot uitdrukking te brengen.



Afrika Midden-Oosten



Centraal- en Oost-Europa



Noord- en Zuid-Amerika



West-Europa



Azië-Oceanië

Onze resultaten per regio zijn online beschikbaar:
www.theHEINEKENcompany.com



Afrika Midden-Oosten

“De voortzetting van onze merkinvesteringen, onze innovaties en de uitbreiding van onze capaciteit in het afgelopen jaar geven blijk van onze vaste overtuiging dat de fundamenten voor groei in deze regio onverminderd aanwezig zijn. De groei van Heineken® in Nigeria onderstreept de groeikansen in het premiumsegment.” Siep Hiemstra, President Afrika Midden-Oosten

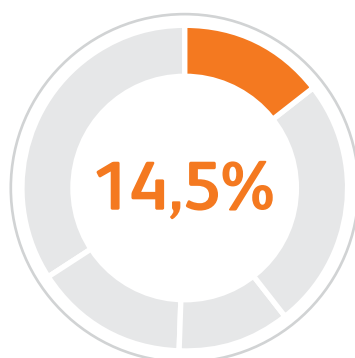
Hoofdpunten:

- Nr. 1 of nr. 2 positie in 17 markten
- TCM2-besparingen van EUR58 miljoen
- Operationele winstmarge van de groep (beia) steeg met 90 basispunten

Groepsomzet

€3.072M

Groepsomzet als % van het totaal



Belangrijkste merken



Groep biervolume

27,4M
HECTOLITER



Groep biervolume als % van het totaal

14,1%



Heineken® volume in premiumsegment

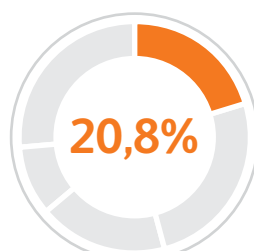
3,5M
HECTOLITER



Operationele winst van de groep (beia)



Operationele winst van de groep (beia) als % van het totaal



Onze resultaten per regio zijn online beschikbaar:
www.theHEINEKENcompany.com



Noord- en Zuid-Amerika

“De regio heeft profijt gehad van sterke omzetmanagement en kostenbeheersing initiatieven, die de winstgevendheid hebben vergroot. Het marktaandeel van Heineken® is in 5 van haar 6 belangrijkste markten gestegen. Noord- en Zuid-Amerika bieden onverminderd grote kansen voor volume- en waardegroei.” Stefan Orłowski, President Noord- en Zuid-Amerika

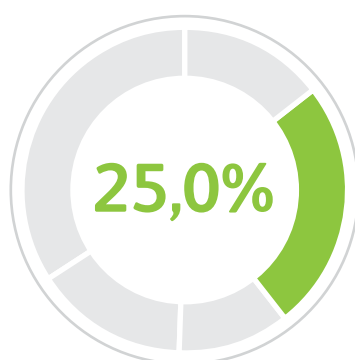
Hoofdpunten:

- Groter portfolio marktaandeel in Mexico, Verenigde Staten, Canada, Brazilië, Chili & Argentinië
- 3,6% hogere omzet per hectoliter dankzij goede vooruitgang in Mexico
- EUR69 miljoen TCM2-kostenbesparingen in 2013

Groepsomzet

€5.315M

Groepsomzet als % van het totaal



Belangrijkste merken



Groep biervolume

54,9M
HECTOLITER



Groep biervolume als % van het totaal

28,1%



Heineken® volume in premiumsegment

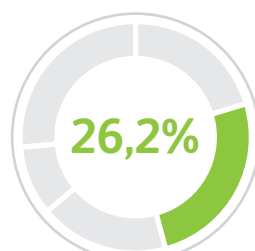
8,5M
HECTOLITER



Operationele winst van de groep (beia)



Operationele winst van de groep (beia) als % van het totaal



Onze resultaten per regio zijn online beschikbaar:
www.theHEINEKENcompany.com



Azië-Oceanië

“De integratie van APB is met succes voltooid, waardoor we onze concurrentiepositie hebben versterkt. Aanhoudende investeringen in onze merken hebben geleid tot sterke groei in belangrijke markten. En Heineken® heeft in China voor het eerst de grens van 1 miljoen hectoliter gepasseerd.”

Roland Pirmez, President Azië-Oceanië

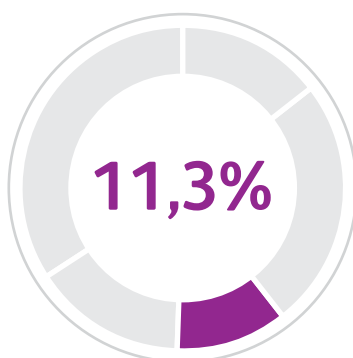
Hoofdpunten:

- Tiger® groeide met 30% dankzij sterke prestaties in Vietnam
- Nieuwe brouwerij in aanbouw in Myanmar, operationeel in de loop van 2014
- Sterke resultaten van APB met 14% autonome groei van operationele winst (beia) op pro forma basis

Groepsomzet

€2.394M

Groepsomzet
als % van het totaal



Belangrijkste merken



Groep biervolume

22,7M
HECTOLITER



Groep biervolume als %
van het totaal

11,6%



Heineken® volume in premiumsegment

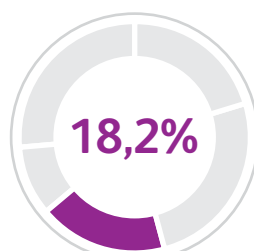
6,1M
HECTOLITER



Operationele winst van de groep (beia)



Operationele winst van de groep (beia)
als % van het totaal



Onze resultaten per regio zijn online beschikbaar:
www.theHEINEKENcompany.com



Centraal- en Oost-Europa

“Wij leggen onze focus op het creëren van waarde met onze internationale premiummerken, consumentgerichte innovaties en hoogwaardige producten en verpakkingen. Deze inspanningen worden ondersteund door een uitstekende uitvoering op het point-of-sale en door sterke lokale merken.”

Jan Derck van Karnebeek, President Centraal- en Oost-Europa en Chief Sales Officer

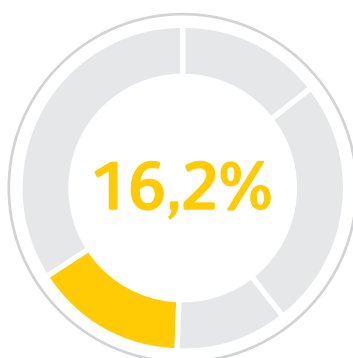
Hoofdpunten:

- Verbeterde point-of-sale uitvoering heeft geleid tot meer schapruimte in de belangrijkste winkels
- Omzet per hectoliter met 4% gestegen
- Heineken® groeide in alle belangrijke markten

Groepsomzet

€3.453M

Groepsomzet als % van het totaal



Belangrijkste merken



Groep biervolume

48,0M
HECTOLITER



Groep biervolume als % van het totaal

24,6%



Heineken® volume in premiumsegment

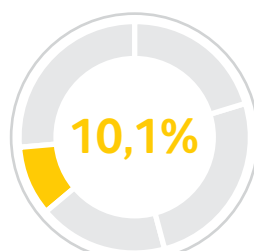
2,4M
HECTOLITER



Operationele winst van de groep (beia)



Operationele winst van de groep (beia) als % van het totaal



Onze resultaten per regio zijn online beschikbaar:
www.theHEINEKENcompany.com



West-Europa

“De regio West-Europa is nu onze belangrijkste bron voor omzet uit innovaties. We hebben de nadruk op kostenbeheersing verder versterkt en besparingen opnieuw geïnvesteerd ter versterking van onze merken, ter verbetering van de effectiviteit van verkoopprocessen en om aantrekkelijke nieuwe categorieën te creëren.” Alexis Nasard, President West-Europa en Chief Marketing Officer

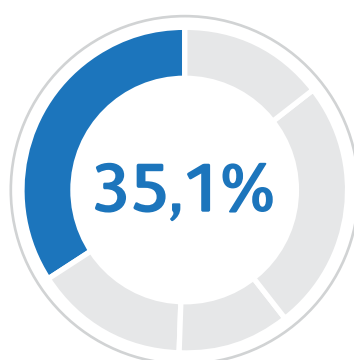
Hoofdpunten:

- TCM2-besparingen van meer dan EUR 65 miljoen
- Hoge mate van innovatie dankzij de introductie van Radler in 9 landen
- Winkels met Heineken® ‘Green month’-promoties presteerden tot 40% beter dan niet-deelnemende winkels

Groepsomzet

€7.456M

Groepsomzet als % van het totaal



Belangrijkste merken



Groep biervolume

42,2M
HECTOLITER



Groep biervolume als % van het totaal

21,6%



Heineken® volume in premiumsegment

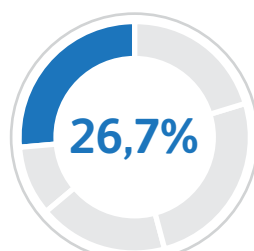
7,6M
HECTOLITER



Operationele winst van de groep (beia)



Operationele winst van de groep (beia) als % van het totaal



Onze resultaten per regio zijn online beschikbaar:
www.theHEINEKENcompany.com

Financiële ontwikkelingen

Resultaat uit bedrijfsactiviteiten

In miljoenen EUR	2013	2012*
Omzet	19.203	18.383
Overige baten	226	1.510
Grondstoffen, materialen en diensten	(12.186)	(11.849)
Personeelslasten	(3.108)	(3.031)
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(1.581)	(1.316)
Totale bedrijfslasten	(16.875)	(16.196)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	2.554	3.697
Aandeel in de winst van deelnemingen en joint ventures en bijzondere waardeverminderingen hierop (na winstbelasting)	146	213
EBIT	2.700	3.910

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Consolidatie-effecten

De belangrijkste wijzigingen in de consolidatie met gevolgen voor de financiële resultaten in 2013 waren als volgt:

- de acquisitie van een meerderheidsbelang in APB en APIPL, geconsolideerd per 15 november 2012;
- de acquisitie van het belang van 28 procent van Efes Breweries International in Central Europe Beverages, Servië per 27 december 2012 en de desinvestering van een belang van 28 procent in Efes Kazachstan per 8 januari 2013;
- de desinvestering van Pago International, een volledige dochteronderneming, per 15 februari 2013;
- de desinvestering van Oy Hartwall Ab in Finland per 23 augustus 2013.

De implementatie van de herziene verslaggevingsstandaard IAS 19 per 1 januari 2013 is buiten beschouwing gelaten bij de berekening van autonome groeicijfers.

Omzet

De omzet steeg met 4,5 procent naar EUR 19.203 miljoen, inclusief een positief netto-effect van wijzigingen in de consolidatie van 7,5 procent (EUR 1.377 miljoen) en een ongunstig effect van valutaomrekeningsverschillen van 2,1 procent (EUR 389 miljoen negatief), hoofdzakelijk gerelateerd aan de waardedaling van het Britse pond, het Egyptische pond, de Nigeriaanse naira, de Braziliaanse real en de Russische roebel ten opzichte van de euro, de valuta waarin de verslaglegging van Heineken N.V. plaatsvindt. De autonome omzetdaling van 0,9 procent bestaat uit een daling van het totaal geconsolideerd volume met 3,5 procent, gedeeltelijk gecompenseerd door een stijging met 2,7 procent van de omzet per hectoliter (na aftrek van een positief netto-effect van 0,6 procent door veranderingen in de landenmix).

Overige baten

De overige baten in 2013 hebben hoofdzakelijk betrekking op de desinvestering van dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen. In het voorgaande jaar had de herwaardering van het voorheen door HEINEKEN gehouden aandelenbelang in APB en APIPL na de acquisitie van een meerderheidsbelang in deze entiteiten geleid tot een bijzondere bate zonder feitelijke kasstromen van EUR 1.486 miljoen, die was opgenomen onder overige baten.

Lasten

De totale bedrijfslasten (beia) zijn autonoom met 1 procent gestegen tot EUR 16.262 miljoen. De inkoopkosten daalden autonoom met 1 procent naar EUR 4.262 miljoen en stegen per hectoliter met 2 procent. De kosten voor energie en water daalden autonoom met 2,9 procent. De marketing- en verkoopkosten (beia) stegen autonoom met 1,2 procent naar EUR 2.418 miljoen en bedragen nu 12,6 procent van de opbrengsten (2012: 12,2 procent).

TCM2 heeft in 2013 EUR 300 miljoen aan kostenbesparingen voor belastingen opgeleverd. Het aandeel van de supply chain-functie in de gerealiseerde kostenbesparingen bedroeg 71 procent; het aandeel van de commerce-functie was 9 procent. Besparingen op vaste kosten maken circa 60 procent van de totale kostenbesparingen uit; deze werden vooral in de functies supply chain, commerce en global support gerealiseerd.

Zoals eerder aangekondigd intensiveert HEINEKEN de inspanningen om de operationele efficiëntie in Europa te vergroten door middel van sanering en andere reorganisatieactiviteiten. In het vierde kwartaal van 2013 zijn in Frankrijk, Griekenland en het Verenigd Koninkrijk reorganisatieprogramma's uitgevoerd, resulterend in bijzondere lasten voor belastingen van EUR 99 miljoen (waarvan EUR 61 miljoen met feitelijke kasstromen) in 2013.

De Global Business Services organisatie (GBS) is een onverminderd belangrijke facilitator voor kostenbesparingen in het kader van

TCM2. HEINEKEN Global Procurement (HGP) heeft opnieuw belangrijke kostenbesparingen opgeleverd dankzij centrale onderhandelingen en inkoopactiviteiten ten behoeve van zowel productgerelateerde als niet-productgerelateerde uitgavenposten. Daarnaast hebben inmiddels 14 van de 24 werkmaatschappijen in Europa de financiële transactieprocessen succesvol gemigreerd naar het HEINEKEN Global Shared Services Centre (HGSS) in Polen. De planning is dat de overige werkmaatschappijen deze processen uiterlijk eind 2014 naar HGSS zullen migreren.

HEINEKEN heeft het voornemen de schaalbaarheid van GBS nog beter te benutten door verbreding van de activiteiten die door HGSS worden uitgevoerd. Dit heeft primair betrekking op processen op het gebied van inkoop, orderafhandeling en standaard verslagleggingsactiviteiten van werkmaatschappijen. Alle werkmaatschappijen in Europa zullen deze nieuwe activiteiten uiterlijk eind 2015 naar HGSS hebben gemigreerd.

In 2013 bedroegen de opstartkosten in verband met de oprichting van de GBS organisatie EUR 67 miljoen (EUR 51 miljoen opgenomen als exploitatielast en EUR 16 miljoen aan geactiveerde kosten voor IT-infrastructuur). Hiermee kwam het cumulatieve totaalbedrag van de opstartkosten voor GBS aan het eind van 2013 op EUR 169 miljoen, waarvan EUR 133 miljoen ten laste van de winst- en verliesrekening is gebracht en EUR 36 miljoen is geactiveerd.

De onder EBIT opgenomen bijzondere posten in 2013 omvatten de amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële vaste activa ter waarde van EUR 329 miljoen (2012: EUR 198 miljoen), de bijzondere waardevermindering van immateriële en materiële vaste activa in Rusland ter waarde van EUR 102 miljoen, het netto resultaat op de verkoop van onze activiteiten in Kazachstan ter waarde van EUR 75 miljoen en herstructureringskosten in Europa ter waarde van EUR 99 miljoen (2012: EUR 97 miljoen). De resterende EUR 64 miljoen hebben voornamelijk betrekking op het positieve verwateringseffect ten gevolge van de aandelenuitgifte door onze joint venture Compania Cervecerias Unidas S.A. ('CCU') ter waarde van EUR 47 miljoen.

Aandeel in de winst van deelnemingen en joint ventures

Het aandeel in de nettowinst van deelnemingen en joint ventures (beia) daalde van EUR 252 miljoen naar EUR 150 miljoen, met name als gevolg van de volledige consolidatie van APB/APIPL (HEINEKEN rapporteerde zijn aandeel in de nettowinst van het eerder gehouden aandelenbelang in APB/APIPL vóór consolidatie). Op autonome basis steeg het aandeel in de nettowinst van deelnemingen en joint ventures (beia) met 8,4 procent, hoofdzakelijk ten gevolge van hogere winsten van Asia Pacific Breweries en de joint venture CCU in Chili. Dit werd slechts gedeeltelijk teniet gedaan door lagere winstgevendheid van de joint venture UBL in India.

Resultaat (beia)

In miljoenen EUR	2013	2012*
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	2.554	3.697
Aandeel in de winst van deelnemingen en joint ventures en bijzondere waardeverminderingen hierop (na winstbelasting)	146	213
EBIT	2.700	3.910
Bijzondere posten en amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële vaste activa opgenomen onder EBIT	391	(992)
EBIT (beia)	3.091	2.918
Aandeel in de winst van deelnemingen en joint ventures en bijzondere waardeverminderingen hierop (beia) (na winstbelasting)	(150)	(252)
Geconsolideerde operationele winst (beia)	2.941	2.666
Het toe te rekenen aandeel in de operationele winst van joint ventures en deelnemingen en bijzondere waardeverminderingen hierop	251	440
Operationele winst van de groep (beia)	3.192	3.106
Winst toe te rekenen aan aandeelhouders van de vennootschap (nettowinst)	1.364	2.914
Bijzondere posten en amortisatie van acquisitiegerelateerde immateriële vaste activa opgenomen onder EBIT	391	(992)
Bijzondere posten opgenomen onder financieringskosten	(11)	(206)
Bijzondere posten opgenomen onder belastingen	(151)	(55)
Bijzondere posten opgenomen onder minderheidsbelangen	(8)	–
Nettowinst (beia)	1.585	1.661

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Financiële ontwikkelingen vervolg

EBIT (beia) en nettowinst (beia)

In miljoenen EUR	EBIT beia	Nettowinst beia
2012*	2.918	1.661
Autonome groei	2	(33)
Wijzigingen in de consolidatie	218	(23)
Valutaomrekeningsverschillen	(47)	(20)
2013	3.091	1.585

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Van EBIT naar winst

In miljoenen EUR	2013	2012*
EBIT	2.700	3.910
Netto rentelasten	(532)	(489)
Overige netto financieringsbaten/(lasten)	(61)	168
Winst voor winstbelastingen	2.107	3.589
Winstbelastingen	(520)	(515)
Winst	1.587	3.074

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Op gerapporteerde basis zijn de netto rentelasten met EUR 43 miljoen gestegen ten gevolge van hogere rentelasten in verband met de verkregen financiering voor de acquisitie van APB/APIPL. Op autonome basis daalden de netto rentelasten met EUR 31 miljoen. De gemiddelde rentevoet in 2013 bedroeg 4,4 procent, ten opzichte van 5,4 procent in 2012.

De overige netto financieringslasten bedroegen op gerapporteerde basis EUR 61 miljoen, voornamelijk ten gevolge van de rentelasten op de netto pensioenverplichting van EUR 56 miljoen (2012: EUR 51 miljoen). De overige netto financieringsbaten in 2012 waren voornamelijk gerelateerd aan de verkoop van ons minderheidsbelang in Cervecería Nacional Dominicana S.A. in de Dominicaanse Republiek en de herwaardering van het bestaande belang van HEINEKEN in Brasserie d'Haiti.

Het effectieve belastingpercentage (beia) was 28,7 procent (2012: 26,6 procent). Het hogere percentage kan worden verklaard uit de volledige consolidatie van APB/APIPL, waarop een hoger effectief belastingpercentage van toepassing is, en het effect van gunstige uitkomsten van besprekingen met de fiscus in 2012. Het gerapporteerde effectieve belastingpercentage was 26,5 procent (2012: 15,3 procent). Deze stijging is voornamelijk te verklaren uit het feit dat de herwaardering van het voorheen aangehouden aandelenbelang van HEINEKEN in APB/APIPL in 2012 onbelast was.

De verwaterde winst per aandeel daalde van EUR 5,06 naar EUR 2,37 vanwege bijzondere posten in het voorgaande jaar. De verwaterde winst per aandeel (beia) daalde met 4,5 procent van EUR 2,89 naar EUR 2,76.

Van EBIT naar EBITDA (beia)

In miljoenen EUR	2013	2012*
EBIT	2.700	3.910
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen materiële vaste activa	1.089	1.061
Amortisatie en bijzondere waardeverminderingen immateriële vaste activa	492	254
Bijzondere waardeverminderingen activa beschikbaar voor verkoop	–	1
EBITDA	4.281	5.226
Bijzondere posten	(67)	(1.241)
EBITDA (beia)	4.214	3.985

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Kasstroomoverzicht

In miljoenen EUR	2013	2012*
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten voor mutatie werkkapitaal en voorzieningen	3.990	3.581
Totale mutatie werkkapitaal	51	101
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	(58)	(164)
Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	3.983	3.518
Kasstroom gebruikt voor rente, dividend en winstbelastingen	(1.069)	(823)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	2.914	2.695
Kasstroom uit/(gebruikt voor) operationele investeringsactiviteiten	(1.396)	(1.210)
Vrije operationele kasstroom	1.518	1.485
Kasstroom uit/(gebruikt voor) acquisities en desinvesteringen	555	(4.415)
Kasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten	(1.752)	3.056
Netto kasstroom	321	126
Kasconversieratio	84%	82%

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Kapitaalinvesteringen en kasstroom

De kapitaalinvesteringen in materiële vaste activa stegen naar EUR 1.396 miljoen (2012: EUR 1.170 miljoen) en maken 7,1 procent van de omzet uit (2012: 6,4 procent). Dit is een gevolg van de consolidatie van APB/APIPL en hogere investeringen in extra capaciteit, vernieuwing van de voorraad statiegeldflessen en marketinginvesteringen in meerdere opkomende markten.

De vrije operationele kasstroom steeg naar EUR 1.518 miljoen (2012: EUR 1.485 miljoen), voornamelijk ten gevolge van een hogere kasstroom uit bedrijfsactiviteiten, die gedeeltelijk teniet werd gedaan door hogere kapitaalinvesteringen en winstbelastingen.

Financieringsstructuur

In miljoenen EUR	2013	%	2012*	%
Totaal eigen vermogen	12.356	37	12.805	35
Latente belastingverplichtingen	1.444	4	1.792	5
Personeelsbeloningen	1.202	4	1.575	5
Voorzieningen	538	2	548	2
Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen	12.170	36	13.359	37
Overige verplichtingen	5.627	17	5.901	16
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	33.337	100	35.980	100

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Totaal eigen vermogen

Als percentage van de totale activa

2009	28.0
2010	38.3
2011	37.2
2012	35.6
2013	37.1

Netto schuldpositie/EBITA (beia) ratio

2009	2.6
2010	2.3
2011	2.3
2012	3.1
2013	2.6

Financiële ontwikkelingen vervolg

Financiering en liquiditeit

Het totaal eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap daalde met EUR 332 miljoen tot EUR 11.402 miljoen, voornamelijk in samenhang met een ongunstig effect van valutaomrekeningsverschillen van EUR 1.282 miljoen en uitgekeerde dividenden van EUR 530 miljoen, gedeeltelijk gecompenseerd door een nettowinst van EUR 1.364 miljoen.

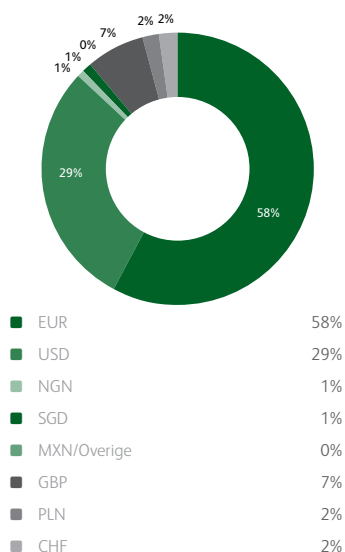
Rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen daalden naar EUR 12.170 miljoen (van EUR 13.359 miljoen per 31 december 2012) ten gevolge van een sterke vrije operationele kasstroom, een netto ingaande kasstroom uit acquisities en desinvesteringen, en valutaomrekeningsverschillen.

Uitsplitsing van netto schuldpositie naar valuta's

In deze uitsplitsing naar valuta's is inbegrepen het effect van derivaten die worden gebruikt ter afdekking van leningen binnen de groep luidend in andere valuta's dan de euro.

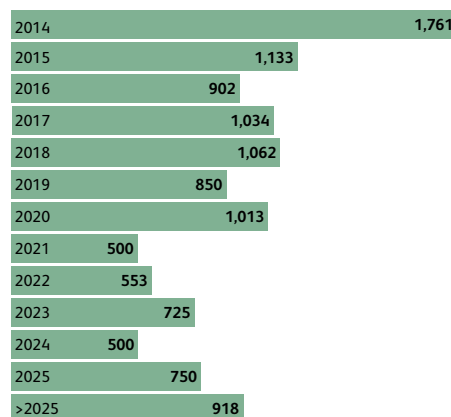
Van de totale netto rentedragende schuld luidt circa 58 procent in euro's en 29 procent in Amerikaanse dollars. Dit is inclusief het effect van valutaswaps op niet in euro luidende schulden, zoals de obligaties in Britse ponden en de Amerikaanse onderhands geplaatste leningen op het niveau van Heineken N.V. en Heineken UK. De marktwaarde van deze swaps maakt geen deel uit van de netto schuldpositie.

Uitsplitsing van netto schuldpositie naar valuta's



Verplichte schuldaflossingen

in miljoenen EUR



Op 7 maart 2012 heeft Heineken N.V. solide beoordelingen in de categorie 'investment grade' gekregen van zowel Moody's Investor Service als Standard & Poor's. Beide langetermijnbeoordelingen, Baa1 respectievelijk BBB+, hebben een stabiele prognose ('stable outlook') op de publicatiedatum van dit jaaroverzicht.

Op 4 april 2013 heeft HEINEKEN obligaties uitgegeven met een hoofdsom van EUR 500 miljoen, een looptijd van 8 jaar en een couponrente van 2,0 procent, waarna onderhandse leningen werden uitgeschreven ter waarde van circa EUR 680 miljoen met een gewogen gemiddelde rente van 2,5 procent.

- Op 15 april 2013 zijn obligaties uitgegeven met een hoofdsom van EUR 180 miljoen en een looptijd van 20 jaar.
- Op 16 april 2013 zijn obligaties uitgegeven met een hoofdsom van SGD 75 miljoen en een looptijd van 2 jaar.
- Op 18 april 2013 zijn obligaties uitgegeven met een hoofdsom van EUR 100 miljoen en een looptijd van 5 jaar.
- Op 19 april 2013 zijn obligaties uitgegeven met een hoofdsom van EUR 100 miljoen en een looptijd van 20 jaar.
- Op 17 mei 2013 zijn obligaties uitgegeven met een hoofdsom van SGD 100 miljoen en een looptijd van 4 jaar.
- Op 2 juli 2013 zijn obligaties uitgegeven met een hoofdsom van SGD 95 miljoen en een looptijd van 5 jaar.
- Op 2 juli 2013 zijn obligaties uitgegeven met een hoofdsom van EUR 75 miljoen en een looptijd van 30 jaar.
- Op 4 juli 2013 zijn obligaties uitgegeven met een hoofdsom van EUR 60 miljoen en een looptijd van 5 jaar.

Deze obligaties zijn uitgegeven in het kader van het Euro Medium Term Note-programma ('EMTN') van HEINEKEN. De opbrengsten van de obligaties zullen voor algemene bedrijfsdoeleinden worden aangewend.

Op 31 mei zijn drie uitstaande obligaties van Asia Pacific Breweries Ltd vervangen door equivalente obligaties van Heineken Asia Pacific Pte. Ltd met een garantie door Heineken N.V., te weten:

- obligaties van Heineken Asia Pacific Pte. Ltd met een garantie door Heineken N.V., te weten:
- obligaties aflopend in 2014 met een hoofdsom van SGD 100 miljoen;
- obligaties aflopend in 2020 met een hoofdsom van SGD 40 miljoen;
- obligaties aflopend in 2022 met een hoofdsom van SGD 40 miljoen.

Tijdens deze procedure zijn obligaties ter waarde van SGD 51 miljoen door HEINEKEN opgekocht en vervolgens geannuleerd.

Twee andere uitstaande obligaties zijn geheel beëindigd:

- obligaties aflopend in 2015 met een hoofdsom van SGD 75 miljoen;
- obligaties aflopend in 2017 met een hoofdsom van SGD 100 miljoen.

Gebeurtenissen na balansdatum

Op 30 januari 2014 heeft HEINEKEN obligaties ter waarde van EUR 200 miljoen met een looptijd van 15,5 jaar en een couponrente van 3,5 procent uitgegeven in het kader van het EMTN-programma.

Financieringsratio's

HEINEKEN beschikt in enkele kredietfaciliteiten over een 'incurrence-convenant'. In het kader van dit convenant wordt de verhouding netto schuldpositie/EBITDA (beia) bepaald door de netto schuldpositie, berekend volgens de consolidatiemethode uit de jaarrekening 2007, te delen door de EBITDA (beia), eveneens berekend volgens de consolidatiemethode uit de jaarrekening 2007 en met inbegrip van de pro forma EBITDA over het gehele jaar van alle acquisities die in 2013 hebben plaatsgevonden. Per 31 december 2013 was deze verhouding 2,5 (2012: 2,8). Als de verhouding groter dan 3,5 was geweest, zou door het 'incurrence-convenant' worden verhinderd dat HEINEKEN verdere substantiële, met schulden gefinancierde acquisities uitvoert.

Winstbestemming

In 2013 bedroeg de winst van Heineken N.V. (toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap) EUR 1.364 miljoen.

In overeenstemming met artikel 12, lid 7 van de statuten zal aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders worden voorgesteld een bedrag van EUR 512 miljoen te bestemmen voor uitkering als dividend. De voorgestelde bestemming komt overeen met een dividend van EUR 0,89 per aandeel van EUR 1,60 nominaal. Op 3 september 2013 is reeds een interim-dividend van EUR 0,36 per aandeel betaalbaar gesteld. Derhalve bedraagt het slotdividend EUR 0,53 per aandeel. Op het slotdividend wordt 15 procent Nederlandse dividendbelasting ingehouden.

Remuneratiebeleid

Het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur weerspiegelt onze uitgangspunten voor de remuneratie, te weten ondersteuning van de bedrijfsstrategie, beloning naar prestaties en een concurrerende en rechtvaardige beloning. Het remuneratiebeleid en de hieraan ten grondslag liggende uitgangspunten ondersteunen de groei van ons bedrijf in de uiteenlopende markten waarin we actief zijn. In 2013 heeft de Remuneratiecommissie geëvalueerd hoe het remuneratiebeleid zich verhoudt tot zijn implementatie en de uitkomsten van het beleid vergeleken met de prestaties. Naar aanleiding van de evaluatie heeft de Raad van Commissarissen besloten een beleidswijziging aan te bevelen aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2014, namelijk om een van de prestatie maatstaven van het plan voor de lange termijn variabele beloning te vervangen door een andere maatstaf.

Inleiding

Het Remuneratierapport bestaat uit drie delen:

- **Deel I** beschrijft het huidige remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur, dat door de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2011 is vastgesteld en dat in 2013 is toegepast en in 2014 grotendeels zal worden toegepast.
- **Deel II** verstrekt informatie over de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur over 2013.
- **Deel III** beschrijft de voorgestelde aanpassing in het huidige beleid, die ter goedkeuring zal worden voorgelegd aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2014.

Deel I: Remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur

Uitgangspunten voor de remuneratie

Het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur is ontwikkeld met het oog op de volgende vier kerndoelstellingen.

- **Ondersteuning van de bedrijfsstrategie:** we stemmen ons remuneratiebeleid af op bedrijfsstrategieën die gericht zijn op het genereren van duurzame lange termijn groei en aandeelhouderswaarde, terwijl tegelijkertijd een sterke focus wordt gehandhaafd op de financiële resultaten op korte termijn.
- **Beloning naar prestaties:** we definiëren duidelijke, meetbare doelstellingen voor de korte termijn variabele beloning en de lange termijn variabele beloning. Een hogere remuneratie wordt uitgekeerd wanneer deze doelstellingen worden overtroffen, terwijl een lagere remuneratie wordt uitgekeerd indien de doelstellingen niet worden gehaald.
- **Concurrerende beloning:** we stellen een remuneratie op targetniveau vast die concurrerend is met andere relevante multinationale ondernemingen van vergelijkbare omvang en complexiteit.
- **Rechtvaardige beloning:** we stellen de remuneratie op targetniveau vast op basis van interne consistentie en rechtvaardigheid. De verhoudingen tussen de remuneratie van de Raad van Bestuur en die van het senior management worden regelmatig opnieuw beoordeeld, waarbij waar mogelijk wordt gestreefd naar consistentie en onderlinge afstemming.

Overzicht van de elementen van de remuneratie

Het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur heeft een eenvoudige en transparante structuur en is opgebouwd uit de volgende kernelementen:

Remuneratie-element	Beschrijving	Strategische functie
Basissalaris	- Vaste financiële vergoeding - Richtpunt is de mediaan van de arbeidsmarkt van de referentiegroep	- Versterkt de aantrekkelijkheid - Beloont uitoefening van dagelijkse taken
Korte termijn variabele beloning	- Is afhankelijk van de mate waarin jaarlijkse doelstellingen worden gerealiseerd, waarbij financiële resultaten van Heineken N.V. voor 75 procent en individuele leiderschapsdoelstellingen voor 25 procent worden meegewogen - Richtpunt bij prestaties op targetniveau is de mediaan van de arbeidsmarkt referentiegroep - Deels uitgekeerd in contanten en deels in investerings aandelen met een houderschapsrestrictie van vijf kalenderjaren: – het in aandelen uitgekeerde deel vormt 25 tot 50 procent van de totale bruto uitkering, afhankelijk van de voorkeur van het lid van de Raad van Bestuur – het in contanten uitgekeerde deel wordt netto uitbetaald (na aftrek van de over de totale bruto uitkering verschuldigde bronbelasting) - Voor de investerings aandelen worden na afloop van de blokkeringsperiode zogeheten matching-aandelen uitgekeerd in de verhouding 1:1	- Bevordert en beloont goede jaarresultaten van HEINEKEN - Bevordert en beloont gedegen zakelijke beslissingen voor de gezondheid van HEINEKEN op lange termijn - Zorgt voor afstemming van de belangen van de Raad van Bestuur en de aandeelhouders
Lange termijn variabele beloning	- Is afhankelijk van de mate waarin financiële doelstellingen van Heineken N.V. over een periode van drie jaar worden gerealiseerd - Richtpunt bij prestaties op targetniveau is de mediaan van de arbeidsmarkt referentiegroep - Wordt toegekend door netto uitkering van aandelen (na aftrek van de over de totale bruto uitkering verschuldigde bronbelasting) - Uitgekeerde aandelen worden nog eens twee jaar geblokkeerd, zodat er in totaal sprake is van een houderschapsrestrictie gedurende vijf jaar na de datum van beloning van de voorwaardelijke rechten op aandelen	- Bevordert en beloont gedegen zakelijke beslissingen voor de gezondheid van HEINEKEN op lange termijn - Zorgt voor afstemming van de belangen van de Raad van Bestuur en de aandeelhouders - Ondersteunt retentie van bestuurders
Pensioen	Beschikbare-premieregeling of kapitaalopbouwregeling	Voorziet in welzijn en behoefte aan pensioenopbouw

Remuneratiebeleid vervolg

Referentiegroep

In 2011 heeft de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders een mondiale referentiegroep voor de arbeidsmarkt vastgesteld. De referentiegroep werd later aangepast door de vervanging van twee ondernemingen, Kraft Foods en Sara Lee (die in 2012 beide werden opgesplitst in twee onafhankelijke bedrijven), door respectievelijk Mondelez International en Pernod Ricard. De mediaan van de remuneratie op targetniveau in deze referentiegroep dient als referentiewaarde voor de beloning voor de CEO en de CFO bij prestaties op targetniveau. De referentiegroep wordt elk jaar door de Remuneratiecommissie geverifieerd om een relevante samenstelling te waarborgen. De Remuneratiecommissie kan zo nodig aanpassingen aanbevelen aan de Raad van Commissarissen. De referentiegroep voor de arbeidsmarkt, die ook voor 2014 zal gelden, bestond in 2013 uit de volgende ondernemingen:

- Anheuser-Busch InBev (B)
- Carlsberg (DK)
- Coca-Cola (VS)
- Colgate-Palmolive (VS)
- Danone (F)
- Diageo (GB)
- Henkel (D)
- Kimberley-Clark (VS)
- Mondelez International (VS)
- L'Oréal (F)
- PepsiCo (VS)
- Pernod Ricard (F)
- Philips (NL)
- SABMiller (GB)
- Unilever (NL)

Basissalaris

De basissalarissen worden bepaald aan de hand van de mediaan van de basissalarissen in de bovengenoemde referentiegroep. De samenstelling van de referentiegroep en de hoogte van de basissalarissen worden elk jaar geëvalueerd, waarna de Remuneratiecommissie wenselijke aanpassingen kan voorleggen aan de Raad van Commissarissen, rekening houdend met gegevens over de referentiegroep en de interne remuneratieverhoudingen.

Het basissalaris voor 2013 bedroeg EUR 1.150.000 voor de CEO en EUR 650.000 voor de CFO. Deze basissalarissen blijven in 2014 ongewijzigd.

Korte termijn variabele beloning

De korte termijn variabele beloning is erop gericht het realiseren van de jaarlijkse prestatiedoelstellingen van HEINEKEN te bevorderen en te belonen. Doordat deze variabele beloning deels in contanten en deels in investerings aandelen wordt uitgekeerd, wordt het nemen van gedegen zakelijke beslissingen voor de gezondheid van HEINEKEN op lange termijn bevorderd en beloond terwijl tegelijkertijd de belangen van de Raad van Bestuur en de aandeelhouders op elkaar worden afgestemd.

Voor 2013 en 2014 bedraagt de uitkering uit hoofde van de korte termijn variabele beloning bij prestaties op targetniveau 140 procent van het basissalaris voor de CEO en 100 procent van het basissalaris voor de CFO. Deze variabele beloningen sluiten goed aan op de mediaanniveaus van de referentiegroep voor de arbeidsmarkt. De uitkering van de korte termijn variabele beloningen is voor 75 procent afhankelijk van financiële en operationele doelstellingen en voor 25 procent van individuele leiderschapsdoelstellingen.

Aan het begin van het jaar stelt de Raad van Commissarissen de nieuwe prestatimaatstaven, hun relatieve gewichten en de overeenkomstige doelstellingen vast op basis van de bedrijfsdoelstellingen van HEINEKEN voor het desbetreffende jaar. De maatstaven en hun relatieve weging worden van tevoren bekendgemaakt in het Remuneratiebeleid. De doelstellingen zelf gelden als commercieel gevoelige informatie en worden niet bekendgemaakt.

De Raad van Commissarissen vergelijkt aan het eind van het jaar de resultaten van de onderneming en de individuele prestaties met de vooraf vastgestelde doelstellingen en stelt vervolgens de uitbetaling uit hoofde van de korte termijn variabele beloning vast op basis van de gerealiseerde prestaties. De prestaties ten opzichte van elk van de maatstaven worden na afloop van de prestatieperiode in kwalitatieve termen beschreven in het Remuneratiebeleid (zie Deel II).

De uitkeringen uit hoofde van de korte termijn variabele beloning voor 2013 waren afhankelijk van de volgende vier prestatimaatstaven, die in gelijke mate werden meegewogen: autonome groei van nettowinst (beia), vrije operationele kasstroom, autonome groei van brutowinst (beia) en individuele leiderschapsmaatstaven.

Voor de uitkeringen uit hoofde van de korte termijn variabele beloning voor 2014 heeft de Raad van Commissarissen besloten de maatstaf autonome groei van brutowinst (beia) te vervangen door autonome omzetgroei, aangezien laatstgenoemde maatstaf beter aansluit op de ambitie om de opbrengsten te vergroten. Dientengevolge gelden voor de uitkeringen uit hoofde van de korte termijn variabele beloning voor 2014 de volgende vier prestatimaatstaven, die in gelijke mate worden meegewogen: autonome groei van nettowinst (beia), vrije operationele kasstroom, autonome omzetgroei en individuele leiderschapsmaatstaven.

Bij prestaties op drempel-, target- en maximumniveau gelden in het kader van de korte termijn variabele beloning de volgende uitbetalingspercentages ten opzichte van de uitkering bij prestaties op targetniveau:

- Prestaties op drempelniveau: 50 procent uitbetaling
- Prestaties op targetniveau: 100 procent uitbetaling
- Prestaties op maximumniveau: 200 procent uitbetaling.

Remuneratiebeleid vervolg

Bij prestaties op tussenliggende niveaus wordt het uitbetalingspercentage bepaald via lineaire interpolatie. Bij prestaties onder het drempelniveau vindt geen uitbetaling plaats. Bij prestaties boven het maximumniveau wordt de uitbetaling vastgesteld op 200 procent van de uitkering bij prestaties op targetniveau.

De CEO en de CFO zijn verplicht om minimaal 25 procent van hun uitkering uit hoofde van de korte termijn variabele beloning te investeren in aandelen Heineken N.V. (investeringsaandelen), welke worden geleverd door de onderneming. Zij kunnen naar eigen inzicht besluiten om maximaal 50 procent van de genoemde uitkering te investeren in aandelen Heineken N.V. Deze investeringsaandelen worden geblokkeerd en mogen gedurende vijf kalenderjaren onder geen enkel beding worden verkocht (ook niet na eventuele terugtreding uit de Raad van Bestuur), zodat de waarde van de investeringsaandelen wordt gekoppeld aan de resultaten van de onderneming op lange termijn. Na afloop van de blokkeringsperiode zal Heineken N.V. zogeheten matching-aandelen uitkeren in de verhouding 1:1, inhoudende dat één matching-aandeel wordt verstrekt voor elk investeringsaandeel. Aanspraken op matching-aandelen komen te vervallen in het geval van ontslag door de onderneming om een 'dringende reden' zoals bedoeld in de wet, of in het geval van ontslag om een 'gegronde reden' wanneer deze reden betrekking heeft op onbevredigend functioneren van het lid van de Raad van Bestuur. Door middel van dit 'opschortings- en matching-plan' wordt een substantieel aandelenbezit van de leden van de Raad van Bestuur bewerkstelligd, zodat de afstemming met de belangen van de aandeelhouders wordt versterkt.

De Raad van Commissarissen heeft het recht om het in het kader van de korte termijn variabele beloning uit te keren bedrag aan te passen tot een passende hoogte indien het op basis van het vastgestelde betalingsschema te betalen bedrag onaanvaardbaar zou zijn naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid. De Raad van Commissarissen is tevens gerechtigd uitkeringen uit hoofde van de korte termijn variabele beloning (in contanten, investeringsaandelen of matching-aandelen) geheel of gedeeltelijk terug te vorderen, voor zover deze uitkeringen zouden zijn gedaan op basis van onjuiste informatie over de mate waarin is voldaan aan de prestatie maatstaven.

Lange termijn variabele beloning

De lange termijn variabele beloning is gericht op het bevorderen en belonen van gedegen zakelijke beslissingen ten behoeve van de gezondheid van HEINEKEN op lange termijn en op het afstemmen van de belangen van de Raad van Bestuur en de aandeelhouders.

Voor 2013 bedroeg de uitkering uit hoofde van de lange termijn variabele beloning bij prestaties op targetniveau 150 procent van het basissalaris voor de CEO en 125 procent van het basissalaris voor de CFO. Voor 2014 blijven deze percentages ongewijzigd.

Jaarlijks wordt een aantal voorwaardelijke rechten op aandelen toegekend op basis van het bovengenoemde, voor het lopende jaar geldende uitkeringspercentage voor de lange termijn variabele beloning bij prestaties op targetniveau en de slotkoers van de aandelen op 31 december van het voorafgaande jaar. Uitkering van de aandelen is, sinds de voorwaardelijke beloning in 2010, afhankelijk van de prestaties van Heineken N.V. ten opzichte van vier fundamentele financiële prestatie maatstaven:

- Autonome groei van brutowinst (beia): een maatstaf voor het stimuleren van 'top line growth', de belangrijkste maat voor de sterkte van een onderneming
- Autonome groei van EBIT (beia): een maatstaf ter bevordering van de operationele efficiëntie
- Groei van de winst per aandeel (beia): een maatstaf voor de algehele prestaties van een onderneming op lange termijn
- Vrije operationele kasstroom: een maatstaf voor het stimuleren van een focus op kasstroom.

Deze vier prestatie maatstaven worden in gelijke mate meegewogen om het risico te verkleinen dat overmatige nadruk op de ene maatstaf wordt gelegd ten koste van de andere maatstaven. Aan het begin van elke prestatieperiode stelt de Raad van Commissarissen de doelstellingen voor deze maatstaven vast op basis van de bedrijfsdoelstellingen van Heineken N.V. Deze doelstellingen worden als commercieel gevoelige informatie beschouwd en daarom niet in het Remuneratiebeleid vermeld.

De Raad van Commissarissen vergelijkt aan het eind van de prestatieperiode de resultaten van de onderneming met de vooraf vastgestelde doelstellingen en stelt vervolgens de uitkering van aandelen uit hoofde van de lange termijn variabele beloning vast op basis van de gerealiseerde prestaties. De prestaties ten opzichte van elk van de maatstaven worden na afloop van de prestatieperiode in kwalitatieve termen beschreven in het Remuneratiebeleid (zie Deel II).

Voor elk van de prestatie maatstaven worden de onderstaande drempel-, target- en maximumniveaus vastgesteld voor uitkering van de voorwaardelijk toegekende aandelen:

- Prestaties op drempelniveau: 50 procent van de voorwaardelijk toegekende aandelen wordt uitgekeerd
- Prestaties op targetniveau: 100 procent van de voorwaardelijk toegekende aandelen wordt uitgekeerd
- Prestaties op maximumniveau: 200 procent van de voorwaardelijk toegekende aandelen wordt uitgekeerd.

Bij prestaties op tussenliggende niveaus wordt het uitkeringspercentage bepaald via lineaire interpolatie. Bij prestaties onder het drempelniveau worden geen aandelen uitgekeerd. Bij prestaties boven het maximumniveau wordt de uitkering vastgesteld op 200 procent van de uitkering bij prestaties op targetniveau.

De Raad van Commissarissen heeft het recht om het aantal uit te keren voorwaardelijke rechten op aandelen aan te passen tot een passend aantal, indien het op basis van het vastgestelde uitkeringsschema uit te keren aantal voorwaardelijke rechten op aandelen onaanvaardbaar zou zijn naar maatstaven van redelijkheid en billijkheid. De Raad van Commissarissen heeft het recht om de aandelen die aan de leden van de Raad van Bestuur zijn uitgekeerd (of de waarde hiervan) geheel of gedeeltelijk terug te vorderen, voor zover deze uitkering zou hebben plaatsgevonden op basis van onjuiste informatie over de mate waarin is voldaan aan de prestatie maatstaven.

Voor de uitgekeerde aandelen die resteren na belastinginhouding geldt een extra houderschapsrestrictie van twee jaar.

Pensioen

De leden van de Raad van Bestuur kunnen naar keuze deelnemen aan een beschikbare-premieregeling of een kapitaalopbouwregeling. Bij de kapitaalopbouwregeling kiest het lid van de Raad van Bestuur ervoor het premiebedrag van de toegezegde bijdrage uit de pensioenregeling als belastbaar inkomen te ontvangen, waarop dan een bedrag in mindering wordt gebracht dat gelijk is aan het werknemersdeel van de premie voor deze regeling. Zowel de CEO als de CFO nemen deel aan de kapitaalopbouwregeling.

Met ingang van 2012 zijn de beschikbare-premieregeling en de kapitaalopbouwregeling voor de leden van de Raad van Bestuur volledig in lijn gebracht met de dienovereenkomstige pensioenregelingen voor het senior management onder de Raad van Bestuur met een Nederlands arbeidscontract. Aangezien laatstgenoemde regelingen met ingang van 2014 zijn aangepast in verband met wetswijzigingen, heeft de Raad van Commissarissen besloten de kapitaalopbouwregeling voor de Raad van Bestuur dienovereenkomstig aan te passen. Deze aanpassing leidt tot een verlaging van de pensioenbijdrage met circa 11 tot 13 procent.

Leningen

HEINEKEN verstrekt geen leningen aan de leden van de Raad van Bestuur.

Remuneratiebeleid vervolg

Deel II: Remuneratie Raad van Bestuur in 2013

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de remuneratie die over 2013 is ontvangen door de leden van de Raad van Bestuur. In dit overzicht wordt remuneratie opgenomen in het jaar waarin deze onvoorwaardelijk wordt. Voor openbaarmakingen volgens de IFRS-vereisten inzake verslaglegging, waarbij het toerekeningsbeginsel wordt toegepast voor de verdien- en referentieperioden en waarbij mogelijk gebruik wordt gemaakt van schattingen, wordt verwezen naar de toelichting op de Engelstalige geconsolideerde jaarrekening (zie noot 35). De Raad van Commissarissen heeft een scenario-analyse uitgevoerd met betrekking tot de mogelijke uitkeringen uit hoofde van de variabele beloning voor 2013.

	Basissalaris in EUR	Korte termijn variabele beloning ¹ in EUR	Aantal tot uitkering komende rechten op aandelen	Lange termijn variabele beloning ²	Buitengewone aandelenbonus ³		
				Waarde per 31-12-2013 van de tot uitkering komende rechten op aandelen in EUR	Aantal buitengewone aandelen	Waarde op de uitkerings- datum 26-04-2013 in EUR	Pensioen- kosten in EUR
Dhr. van Boxmeer	1.150.000	1.127.000	16.098	790.090	45.893	2.520.000	470.204
Dhr. Hooft Graafland	650.000	455.000	8.305	407.609	23.675	1.300.000	276.565

¹De korte termijn variabele beloning is gebaseerd op het referentiejaar 2013 en wordt betaalbaar gesteld in 2014. Zowel de CEO als de CFO hebben ervoor gekozen 50 procent van dit bedrag te investeren in aandelen Heineken N.V. (investeringsaandelen). Aanspraken op matching-aandelen met betrekking tot deze investeringsaandelen worden in de tabel opgenomen wanneer deze onvoorwaardelijk worden (aan het einde van 2018).

²De lange termijn variabele beloning is gebaseerd op de prestatieperiode 2011-2013 en de desbetreffende rechten op aandelen worden uitgekeerd binnen vijf werkdagen na de publicatie van de jaarcijfers op 12 februari 2014. De vermelde bedragen zijn bruto bedragen (vóór inhouding van de verschuldigde bronbelasting). Voor de netto toegekende aandelen (na inhouding van de verschuldigde bronbelasting), te weten 8.150 aandelen voor de CEO en 4.205 aandelen voor de CFO, geldt een extra blokkeringsperiode van twee jaar tot 22 februari 2016. Deze blokkeringsperiode blijft ook gelden indien een lid van de Raad van Bestuur binnen deze periode zou terugtreden. Voor deze beloning gelden herzienings- en terugvorderingsbedingen.

³Naar aanleiding van de acquisitie van Asia Pacific Breweries Limited (APB) in 2012 heeft de Raad van Commissarissen aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2013 voorgesteld de CEO en de CFO te belonen met een buitengewone aandelenbonus ter hoogte van het basissalaris over 2012 plus de korte termijn variabele beloning bij prestaties op targetniveau. Dit komt neer op EUR 2,52 miljoen voor de CEO en EUR 1,3 miljoen voor de CFO. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft dit voorstel goedgekeurd. De aandelen werden op 26 april 2013 toegekend tegen de slotkoers van 25 april 2013, zijnde EUR 54,91, en werden onmiddellijk uitgekeerd. De vermelde bedragen zijn bruto bedragen (vóór inhouding van de verschuldigde bronbelasting). Voor de netto toegekende aandelen (na inhouding van de verschuldigde bronbelasting), te weten 24.373 aandelen voor de CEO en 12.573 aandelen voor de CFO, geldt een blokkeringsperiode van vijf jaar tot 26 april 2018. Deze blokkeringsperiode blijft ook gelden indien een lid van de Raad van Bestuur binnen deze periode zou terugtreden. Voor deze aandelenbonussen geldt een terugvorderingsbeding. De Raad van Commissarissen heeft tevens aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 25 april 2013 voorgesteld een retentiebonus in aandelen ter waarde van EUR 1,5 miljoen toe te kennen aan de CEO. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft dit voorstel goedgekeurd. Aangezien voor deze aandelen een uitkeringsperiode van twee jaar geldt, en er dus alleen een feitelijke uitkering van aandelen plaatsvindt als de CEO aan het einde van deze periode nog steeds nog steeds in functie is, wordt dit beloningselement pas in 2015 in de tabel opgenomen, wanneer en indien de beloning onvoorwaardelijk wordt. Voor deze retentiebonus gelden eveneens herzienings- en terugvorderingsbedingen.

Korte termijn variabele beloning 2013

De uitkeringen uit hoofde van de korte termijn variabele beloning voor 2013 waren gebaseerd op vier prestatie maatstaven: autonome groei van nettowinst (beia) (25 procent), vrije operationele kasstroom (25 procent), autonome groei van brutowinst (beia) (25 procent) en individuele leiderschapsmaatstaven (25 procent). De Raad van Commissarissen heeft de resultaten afgewogen tegen de vooraf vastgestelde doelstellingen voor deze prestatie maatstaven, met het volgende resultaat:

- Autonome groei van nettowinst (beia): prestatie onder drempelniveau
- Vrije operationele kasstroom: prestatie tussen targetniveau en maximumniveau.
- Autonome groei van brutowinst (beia): prestatie onder drempelniveau
- Individuele leiderschapsmaatstaven: prestatie op targetniveau

Op basis hiervan is de totale uitkering van de korte termijn variabele beloning over 2013 voor zowel de CEO als de CFO vastgesteld op 70 procent van de uitkering bij prestaties op targetniveau.

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de investerings aandelen die in het verleden in het kader van uitkeringen uit hoofde van de korte termijn variabele beloning zijn toegekend, maar die zijn geblokkeerd in afwachting van de uitkering door Heineken N.V. van matching-aandelen in de verhouding 1:1 indien aan de hiervoor geldende voorwaarden is voldaan.

	Uitkering uit hoofde van de korte termijn variabele beloning voor	% van de uitkering dat in aandelen is geïnvesteerd	Aantal toegekende investerings- aandelen ^{1,2}	Waarde van investerings- aandelen op toekennings- datum in EUR	Einde van blokkerings- periode	Waarde van investerings- aandelen per 31 12 2013 in EUR
Dhr. van Boxmeer	2013	50%	n.t.b.	563.500	31-12-2018	n.v.t.
	2012	50%	12.391	680.638	31-12-2017	608.150
	2011	50%	23.272	882.009	31-12-2016	1.142.190
	2010	50%	16.125	653.125	31-12-2015	791.415
Dhr. Hooft Graafland	2013	50%	n.t.b.	227.500	31-12-2018	n.v.t.
	2012	50%	5.479	300.961	31-12-2017	268.909
	2011	50%	10.291	390.029	31-12-2016	505.082
	2010	50%	8.274	335.157	31-12-2015	406.088

¹Het aantal toegekende aandelen op basis van de uitbetaling van de korte termijn variabele beloning over 2011 en latere jaren wordt bepaald door het in aandelen geïnvesteerde deel van deze uitbetaling te delen door de slotkoers van het aandeel op de publicatiedatum van de jaarcijfers over datzelfde jaar (en het quotiënt vervolgens af te ronden). Voor de uitbetaling van de korte termijn variabele beloning voor 2013 is deze datum 12 februari 2014, voor de uitbetaling van de korte termijn variabele beloning voor 2012 was deze datum 13 februari 2013, en voor de uitbetaling van de korte termijn variabele beloning voor 2011 was deze datum 15 februari 2012.

²Het aantal toegekende aandelen op basis van de uitbetaling van de korte termijn variabele beloning voor 2010 werd bepaald door het in aandelen geïnvesteerde deel van deze uitbetaling te delen door de slotkoers van het aandeel op 21 april 2011 (en het quotiënt vervolgens af te ronden); dit is de datum waarop de Algemene Vergadering van Aandeelhouders het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur in 2011, met inbegrip van dit 'opschortings- en matching-plan', heeft goedgekeurd.

Lange termijn variabele beloning 2011-2013

Na 2013 komen de in 2011 beloning voorwaardelijke rechten op aandelen in aanmerking voor uitkering. De uitkering van de uit hoofde van de lange termijn variabele beloning voor 2011-2013 toegekende aandelen is afhankelijk van de prestaties van Heineken N.V. ten opzichte van vier financiële prestatie maatstaven, die in gelijke mate worden meegewogen. De Raad van Commissarissen heeft de resultaten afgewogen tegen de vooraf vastgestelde doelstellingen voor deze prestatie maatstaven, met het volgende resultaat:

- Autonome groei van brutowinst (beia): prestatie onder drempelniveau
- Autonome groei van EBIT (beia): prestatie onder drempelniveau
- Groei van de winst per aandeel (beia): prestatie onder drempelniveau
- Vrije operationele kasstroom: prestatie tussen targetniveau en maximumniveau.

Op basis hiervan is de uitkering uit hoofde van de lange termijn variabele beloning over 2011-2013 voor zowel de CEO als de CFO vastgesteld op 37,5 procent van de uitkering bij prestaties op targetniveau.

Remuneratiebeleid vervolg

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de voorwaardelijke rechten op aandelen die in het kader van de lange termijn variabele beloning op 31 december 2013 waren toegekend maar nog niet waren uitgekeerd, of waren uitgekeerd maar nog waren geblokkeerd:

	Toekennings- datum	Voor- waardelijk toegekende aandelen bij prestaties op targetniveau ¹	Waarde van voor- waardelijk toegekende aandelen op toekennings- datum in EUR	Uitkerings- datum ²	Aandelen uit te keren op uitkerings- datum ³ (vóór belastingen)	Aandelen uit te keren op uitkerings- datum ⁴ (na belastingen)	Einde van blokkerings- periode	Waarde van nog niet uitgekeerde of nog geblokkeerde aandelen ⁵ per 31-12-2013 in EUR
Dhr. van Boxmeer	2013	34.179	1.877.452	02-2016	n.t.b.	n.t.b.	02-2018	849.329
	2012	44.031	1.668.775	02-2015	n.t.b.	n.t.b.	02-2017	1.094.190
	2011	42.927	1.617.489	02-2014	16.098	8.150	02-2016	400.002
	2010	35.692	1.323.102	02-2013	24.539	12.424	02-2015	609.770
	2009	34.247	735.626	02-2012	0	0	02-2014	0
Dhr. Hooft Graafland	2013	16.099	884.318	02-2016	n.t.b.	n.t.b.	02-2018	400.051
	2012	22.715	860.899	02-2015	n.t.b.	n.t.b.	02-2017	564.469
	2011	22.145	834.424	02-2014	8.305	4.205	02-2016	206.381
	2010	19.537	724.237	02-2013	13.432	6.801	02-2015	333.793
	2009	18.836	404.597	02-2012	0	0	02-2014	0

¹Vastgesteld volgens de bepalingen van de lange termijn variabele beloning aan de hand van de slotkoers van het aandeel op 31 december van het jaar voorafgaand aan de toekenningsdatum.

²De uitkeringsdatum is binnen vijf werkdagen onmiddellijk volgend op de publicatie van jaarcijfers na afloop van de prestatieperiode.

³De hier vermelde aantallen uitgekeerde aandelen zijn bruto aantallen (vóór inhouding van de verschuldigde bronbelasting).

⁴De hier vermelde aantallen uitgekeerde aandelen zijn netto aantallen (na inhouding van de verschuldigde bronbelasting).

⁵De waarden voor de beloningen in 2010 en 2011 zijn gebaseerd op de werkelijke aantallen aandelen die op de uitkeringsdatum worden uitgekeerd na inhouding van de verschuldigde bronbelasting, dat wil zeggen na toepassing van het geldende tarief van de inkomstenbelasting, terwijl de waarden voor de beloningen in 2012 en 2013 zijn gebaseerd op de aantallen voorwaardelijk toegekende aandelen bij prestaties op targetniveau, na toepassing van het geldende tarief van de inkomstenbelasting (aangezien het werkelijke aantal aandelen dat tot uitkering komt nog niet bekend is).

Zoals uiteengezet in noot 29 van de toelichting op de Engelstalige geconsolideerde jaarrekening, heeft het effect van de economische neergang op de prestaties in de periode vóór 2014 ertoe geleid dat de lange termijn prestatiebeloningen over de prestatieperioden 2012-2014 en 2013-2015 niet langer doelmatig zijn voor prestaties geleverd in de periode na 2013. Daarom zijn de prestatiegraadmeters voor deze beloningen bijgesteld om de doelmatigheid van de beloningen als uitdagende prestatiebeloningen voor de jaren 2014 en 2015 te herstellen. Deze bijstelling is voor het gehele senior management uitgevoerd binnen de bevoegdheid van de Raad van Bestuur en voor de Raad van Bestuur binnen de bevoegdheid van de Raad van Commissarissen, waarbij voor de Raad van Bestuur veeleisender prestatieniveaus zijn vastgesteld. De prestatiegraadmeters voor de lange termijn variabele beloning over de prestatieperiode 2011-2013 zijn niet bijgesteld.

Voor de lange termijn variabele beloningen over de prestatieperioden met ingang van de periode 2013-2015 zijn de Raad van Commissarissen en de CEO in de context van de herbenoeming van de CEO in 2013 overeengekomen dat terugtrekking voortaan als pensionering wordt beschouwd. Op basis van de bestaande overeenkomsten per 2005 houdt dit in dat de op het moment van terugtreden nog niet uitgekeerde lange termijn variabele beloningen op hun reguliere uitkeringsdatum uitgekeerd zullen worden, indien en voor zover er is voldaan aan de eerder vastgestelde prestatiegraadmeters. Deze overeenkomst is niet van toepassing in het geval van ontslag door de onderneming om een 'dringende reden' zoals bedoeld in de wet, of in het geval van ontslag om een 'gegronde reden' wanneer deze reden betrekking heeft op onbevredigend functioneren.

Buitengewone aandelenbonussen en retentiebonus in aandelen

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de nog uitstaande buitengewone aandelenbonussen en de retentiebonus in aandelen per 31 december 2013. De uit hoofde van de retentiebonus toegekende aandelen zijn nog niet uitgekeerd. De buitengewone aandelenbonussen zijn uitgekeerd, maar hiervoor is de blokkeringsperiode nog niet ten einde.

	Beloning	Toekennings- datum	Aantal toegekende aandelen ¹	Waarde van voor- waardelijk toegekende aandelen op toekennings- datum in EUR	Uitkerings- datum	Aantal aandelen uit te keren op uitkerings- datum ² (na belas- tingen)	Einde van blokkerings- periode	Waarde van nog niet uitgekeerde of nog geblokk- eerde aandelen ³ per 31-12-2013 in EUR
Dhr. van Boxmeer	Buiten- gewone aandelen- bonus	26-04- 2013	45.893	2.520.000	26-04-2013	24.373	26-04-2018	1.196.227
	Retentie- bonus in aandelen	26-04- 2013	27.317	1.500.000	26-04-2015	27.317	26-04-2018	1.340.718
Dhr. Hooft Graafland	Buiten- gewone aandelen- bonus	26-04- 2013	23.675	1.300.000	26-04-2013	12.573	26-04-2018	617.083

¹Het aantal toegekende aandelen is een bruto aantal (vóór inhouding van belasting).

²Er wordt rechtstreeks inkomstenbelasting ingehouden op de buitengewone aandelenbonussen; de retentiebonus in aandelen wordt 'bruto' uitgekeerd, dat wil zeggen dat de bronbelasting elders verschuldigd is.

³De waarde van de bonussen is gebaseerd op het 'aantal aandelen uit te keren op uitkeringsdatum', dat wil zeggen vóór belastingen in het geval van de retentiebonus en na belastingen in het geval van de buitengewone aandelenbonussen.

Deel III: Aanpassingen in het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur met ingang van 2014

De Raad van Commissarissen stelt aan de jaarlijkse Algemene Vergadering van Aandeelhouders van 2014 voor om met ingang van 2014 een aanpassing door te voeren in het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur.

Het voorstel is om de maatstaf autonome groei van brutowinst (beia) voor de lange termijn variabele beloning te vervangen door autonome omzetgroei, aangezien laatstgenoemde maatstaf beter aansluit op de ambitie om de opbrengsten te vergroten. Door dit voorstel wordt de lange termijn variabele beloning in lijn gebracht met de korte termijn variabele beloning voor wat betreft de wijziging van de maatstaf in autonome omzetgroei.

Indien het voorstel wordt goedgekeurd, gelden voor de lange termijn variabele beloning over de periode 2014-2016 de volgende vier prestatie maatstaven, die in gelijke mate worden meegewogen: autonome omzetgroei, autonome groei van EBIT (beia), groei van de winst per aandeel (beia) en vrije operationele kasstroom.

Raad van Commissarissen Heineken N.V.

Amsterdam, 11 februari 2014

Jaaroverzicht

Geconsolideerde winst- en verliesrekening

	2013	2012*
Voor het boekjaar eindigend op 31 december		
In miljoenen EUR		
Omzet	19.203	18.383
Overige baten	226	1.510
Grondstoffen, materialen en diensten	(12.186)	(11.849)
Personeelslasten	(3.108)	(3.031)
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	(1.581)	(1.316)
Totale bedrijfslasten	(16.875)	(16.196)
Resultaat uit bedrijfsactiviteiten	2.554	3.697
Rentebaten	47	62
Rentelasten	(579)	(551)
Overige netto financieringsbaten/(-lasten)	(61)	168
Netto financieringslasten	(593)	(321)
Aandeel in de winst van deelnemingen en joint ventures en bijzondere waardeverminderingen hierop (na winstbelasting)	146	213
Winst voor winstbelastingen	2.107	3.589
Winstbelastingen	(520)	(515)
Winst	1.587	3.074
Toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap (nettowinst)	1.364	2.914
Minderheidsbelangen	223	160
Winst	1.587	3.074
Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen – gewoon	575.062.357	575.022.338
Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen – verwaterd	576.002.613	576.002.613
Gewone winst per aandeel (EUR)	2,37	5,07
Verwaterde winst per aandeel (EUR)	2,37	5,06

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Geconsolideerd overzicht van het totaalresultaat

	2013	2012*
Voor het boekjaar eindigend op 31 december		
In miljoenen EUR		
Winst	1.587	3.074
Resultaat direct opgenomen in het eigen vermogen:		
Posten die niet zullen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:		
Actuariële winsten en verliezen	197	(404)
Posten die later kunnen worden overgeboekt naar de winst- en verliesrekening:		
Valutaomrekeningsverschillen op buitenlandse activiteiten	(1.282)	39
Overboeking van valutaomrekeningsverschillen naar de winst- en verliesrekening	1	–
Effectief deel van netto investeringsafdekkingen	13	6
Effectief deel van de reële-waardemutaties in kasstroomafdekkingen	16	14
Effectief deel van kasstroomafdekkingen overgeheveld naar winst- en verliesrekening	(4)	41
Netto reële-waardemutaties van investeringen beschikbaar voor verkoop	(53)	135
Netto reële-waardemutaties van investeringen beschikbaar voor verkoop overgeheveld naar winst- en verliesrekening	–	(148)
Aandeel in het totaalresultaat van deelnemingen en joint ventures	5	(1)
Resultaat direct opgenomen in het eigen vermogen, na belastingen	(1.107)	(318)
Totaalresultaat	480	2.756
Toe te rekenen aan:		
Aandeelhouders van de vennootschap	336	2.608
Minderheidsbelangen	144	148
Totaalresultaat	480	2.756

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Geconsolideerde balans

	2013	2012*
Per 31 december		
In miljoenen EUR		
Activa		
Materiële vaste activa	8.454	8.844
Immateriële vaste activa	15.934	17.688
Investerings in deelnemingen en joint ventures	1.883	1.950
Overige investeringen en vorderingen	762	1.099
Vooruitbetalingen verstrekt aan afnemers	301	312
Latente belastingvorderingen	508	550
Totaal vaste activa	27.842	30.443
Voorraden	1.512	1.596
Overige investeringen	11	11
Handels- en overige vorderingen	2.427	2.537
Vooruitbetalingen en overlopende activa	218	232
Geldmiddelen en kasequivalenten	1.290	1.037
Activa geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	37	124
Totaal vlottende activa	5.495	5.537
Totaal activa	33.337	35.980
Eigen vermogen		
Aandelenkapitaal	922	922
Agio	2.701	2.701
Reserves	(858)	365
Ingehouden winsten	8.637	7.746
Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap	11.402	11.734
Minderheidsbelangen	954	1.071
Totaal eigen vermogen	12.356	12.805
Verplichtingen		
Leningen en overige financieringsverplichtingen	9.853	11.437
Belastingen	112	140
Personeelsbeloningen	1.202	1.575
Voorzieningen	367	419
Latente belastingverplichtingen	1.444	1.792
Totaal langlopende verplichtingen	12.978	15.363
Rekening-courantkredieten banken	178	191
Leningen en overige financieringsverplichtingen	2.195	1.863
Handels- en overige verplichtingen	5.131	5.285
Belastingen	317	305
Voorzieningen	171	129
Verplichtingen geclassificeerd als aangehouden voor verkoop	11	39
Totaal kortlopende verplichtingen	8.003	7.812
Totaal verplichtingen	20.981	23.175
Totaal eigen vermogen en verplichtingen	33.337	35.980

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19 en de definitieve vaststelling van de allocatie van de acquisitiesom voor APB.

Geconsolideerd kasstroomoverzicht

	2013	2012*
Voor het boekjaar eindigend op 31 december		
In miljoenen EUR		
Bedrijfsactiviteiten		
Winst	1.587	3.074
Aanpassingen voor:		
Afschrijvingen, amortisatie en bijzondere waardeverminderingen	1.581	1.316
Netto rentelasten	532	489
Resultaat op verkoop materiële vaste activa, immateriële vaste activa en dochterondernemingen, joint ventures en deelnemingen	(226)	(1.510)
Inkomsten uit investeringen, aandeel in het resultaat en bijzondere waardeverminderingen van deelnemingen en joint ventures en dividendopbrengsten op investeringen beschikbaar voor verkoop en investeringen aangehouden voor handelsdoeleinden	(160)	(238)
Winstbelastingen	520	515
Overige posten zonder feitelijke in-/uitgaande kasstromen	156	(65)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten voor mutatie werkkapitaal en voorzieningen	3.990	3.581
Mutatie voorraden	(42)	(52)
Mutatie handels- en overige vorderingen	5	(64)
Mutatie handels- en overige verplichtingen	88	217
Totale mutatie werkkapitaal	51	101
Mutatie voorzieningen en personeelsbeloningen	(58)	(164)
Netto kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	3.983	3.518
Rente betaald	(557)	(490)
Rente ontvangen	56	82
Ontvangen dividenden	148	184
Betaalde winstbelastingen	(716)	(599)
Kasstroom gebruikt voor rente, dividend en winstbelastingen	(1.069)	(823)
Kasstroom uit bedrijfsactiviteiten	2.914	2.695
Investeringsactiviteiten		
Ontvangsten uit de verkoop van materiële en immateriële vaste activa	152	131
Aankoop van materiële vaste activa	(1.369)	(1.170)
Aankoop van immateriële vaste activa	(77)	(78)
Leningen verstrekt aan afnemers en overige investeringen	(143)	(143)
Aflossing op leningen verstrekt aan afnemers	41	50
Kasstroom uit/(gebruikt voor) operationele investeringsactiviteiten	(1.396)	(1.210)
Vrije operationele kasstroom	1.518	1.485
Financieringsactiviteiten		
Acquisitie van dochterondernemingen, na aftrek van verkregen geldmiddelen	(17)	(3.311)
Acquisitie/uitbreiding van deelnemingen, joint ventures en andere investeringen	(53)	(1.246)
Desinvestering van dochterondernemingen, na aftrek van afgestoten geldmiddelen	460	–
Desinvestering van deelnemingen, joint ventures en andere investeringen	165	142
Kasstroom uit/(gebruikt voor) acquisities en desinvesteringen	555	(4.415)
Kasstroom uit/(gebruikt voor) investeringsactiviteiten	(841)	(5.625)

Geconsolideerd kasstroomoverzicht vervolg

	2013	2012*
Voor het boekjaar eindigend op 31 december		
<i>In miljoenen EUR</i>		
Financieringsactiviteiten		
Ontvangsten uit langlopende leningen	1.663	6.837
Aflossing van langlopende leningen	(2.474)	(2.928)
Uitgekeerde dividenden	(710)	(604)
Inkoop eigen aandelen	(21)	–
Acquisitie van minderheidsbelangen	(209)	(252)
Overige	(1)	3
Kasstroom uit/(gebruikt voor) financieringsactiviteiten	(1.752)	3.056
Netto kasstroom	321	126
Geldmiddelen en kasequivalenten per 1 januari	846	606
Valutaomrekeningsverschillen	(55)	114
Geldmiddelen en kasequivalenten per 31 december	1.112	846

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen

In miljoenen EUR	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve koers- verschillen	Afdek- kings- reserve	Reële- waarde- reserve	Overige wettelijke reserves	Reserve eigen aandelen	Inge- houden winsten	Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeel- houders van de vennoot- schap	Minder- heids- belangen	Totaal eigen vermogen
Stand per											
1 januari 2012	922	2.701	(575)	(69)	159	1.026	(43)	5.653	9.774	318	10.092
Stelselwijziging	–	–	–	–	–	–	–	43	43	–	43
Aangepaste stand per											
1 januari 2012*	922	2.701	(575)	(69)	159	1.026	(43)	5.696	9.817	318	10.135
Winst	–	–	–	–	–	222	–	2.692	2.914	160	3.074
Resultaat direct opgenomen in het eigen vermogen	–	–	48	58	(9)	4	–	(407)	(306)	(12)	(318)
Totaalresultaat	–	–	48	58	(9)	226	–	2.285	2.608	148	2.756
Overheveling naar ingehouden winsten	–	–	–	–	–	(473)	–	473	–	–	–
Dividenden aan aandeelhouders	–	–	–	–	–	–	–	(494)	(494)	(110)	(604)
Inkoop/ (heruitgifte) eigen/ minderheidsaandelen	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–
Eigen aandelen geleverd	–	–	–	–	–	–	17	(17)	–	–	–
Op aandelen gebaseerde betalingen	–	–	–	–	–	–	–	15	15	–	15
Acquisitie van minderheidsbelangen zonder wijziging van zeggenschap	–	–	–	–	–	–	–	(212)	(212)	715	503
Stand per 31 december 2012	922	2.701	(527)	(11)	150	779	(26)	7.746	11.734	1.071	12.805

*Aangepast voor het effect van de herziening van IAS 19.

Geconsolideerd mutatieoverzicht van het eigen vermogen *vervolg*

In miljoenen EUR	Aandelen- kapitaal	Agio	Reserve koers- verschillen	Afdek- kings- reserve	Reële- waarde- reserve	Overige wettelijke reserves	Reserve eigen aandelen	Inge- houden winsten	Totaal eigen vermogen toe te rekenen aan de aandeel- houders van de vennoot- schap	Minder- heids- belangen	Totaal eigen vermogen
Stand per											
1 januari 2013	922	2.701	(527)	(11)	150	779	(26)	7.746	11.734	1.071	12.805
Winst	–	–	–	–	–	214	–	1.150	1.364	223	1.587
Resultaat direct opgenomen in het eigen vermogen	–	–	(1.194)	13	(53)	–	–	206	(1.028)	(79)	(1.107)
Totaalresultaat	–	–	(1.194)	13	(53)	214	–	1.356	336	144	480
Overheveling naar ingehouden winsten	–	–	–	–	–	(188)	–	188	–	–	–
Dividenden aan aandeelhouders	–	–	–	–	–	–	–	(530)	(530)	(185)	(715)
Inkoop/ (heruitgifte) eigen/ minderheidsaandelen	–	–	–	–	–	–	(21)	–	(21)	–	(21)
Eigen aandelen geleverd	–	–	–	–	–	–	6	(6)	–	–	–
Op aandelen gebaseerde betalingen	–	–	–	–	–	–	–	8	8	–	8
Acquisitie van minderheidsbelangen zonder wijziging van zeggenschap	–	–	–	–	–	–	–	(125)	(125)	(76)	(201)
Stand per 31 december 2013	922	2.701	(1.721)	2	97	805	(41)	8.637	11.402	954	12.356

Verklarende woordenlijst

Acquisitiegelerateerde immateriële activa

Acquisitiegelerateerde immateriële activa zijn activa die HEINEKEN alleen opneemt als onderdeel van de toedeling van de acquisitiesom na een acquisitie. Dit omvat onder meer merken, klantgerelateerde immateriële activa en bepaalde contractgebaseerde immateriële activa.

Autonome groei

Groei exclusief het effect van valutaomrekeningsverschillen, wijzigingen in de consolidatie, bijzondere posten en amortisatie van acquisitiegelerateerde immateriële activa.

Autonome volumegroei

Toename van het volume, exclusief het effect van wijzigingen in de consolidatie.

Beia

Vóór bijzondere posten en amortisatie van acquisitiegelerateerde immateriële activa.

Depletions

Verkopen van distributeurs aan de detailhandel.

Dividendpercentage

Voorgesteld dividend als percentage van de nettowinst (beia).

EBIT

Winst voor rente, winstbelastingen en netto financieringslasten, inclusief het aandeel van HEINEKEN in de nettowinst van joint ventures en deelnemingen.

EBITDA

Winst voor rente, winstbelastingen, netto financieringslasten, afschrijvingen en amortisatie, inclusief het aandeel van HEINEKEN in de nettowinst van joint ventures en deelnemingen.

Effectieve belastingdruk

Winstbelastingen uitgedrukt als een percentage van de winst voor winstbelastingen, gecorrigeerd voor het aandeel in de winst van deelnemingen en joint ventures en bijzondere waardeverminderingen hierop (na winstbelasting).

Eia

Bijzondere posten en amortisatie van acquisitiegelerateerde immateriële activa.

Gewogen gemiddelde van het aantal aandelen

Gewoon

Gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen.

Verwaterd

Gewogen gemiddelde van het aantal uitstaande aandelen en het aantal aandelen gehouden uit hoofde van de lange termijn variabele toekenning.

Verklarende woordenlijst vervolg

Innovatieratio

Met ingang van 1 januari 2013 wordt de innovatieratio berekend door de opbrengsten uit innovaties (nieuwe categorieën geïntroduceerd in de laatste 40 kwartalen, nieuwe merken geïntroduceerd in de laatste 20 kwartalen of andere innovaties geïntroduceerd in de laatste 12 kwartalen, met uitzondering van verpakkingsinnovaties) te delen door de totale opbrengsten.

Kasconversieratio

Vrije operationele kasstroom gedeeld door nettowinst (beia) voor aftrek van minderheidsbelangen.

Netto schuldpositie

Langlopende en kortlopende rentedragende leningen en overige financieringsverplichtingen en voorschotten in rekening-courant, minus geldmiddelen, kasequivalenten en investeringen aangehouden voor handelsdoeleinden.

Netto schuldpositie / EBITDA (beia) ratio

Deze ratio is gebaseerd op een voortschrijdende berekening voor EBITDA (beia) van 12 maanden.

Nettowinst

Winst na aftrek van minderheidsbelangen (winst toe te rekenen aan de aandeelhouders van de vennootschap).

Omzet

Geconsolideerde omzet

Netto gerealiseerde verkoopopbrengsten.

Groepsomzet (beia)

Geconsolideerde omzet plus het aan HEINEKEN toe te rekenen aandeel in de omzet van joint ventures en deelnemingen.

Operationele winst

Geconsolideerde operationele winst

Resultaat uit bedrijfsactiviteiten.

Operationele winst van de groep (beia)

Geconsolideerde operationele winst (beia) plus het aan HEINEKEN toe te rekenen aandeel in de operationele winst (beia) van joint ventures en deelnemingen.

®

Alle in dit verslag genoemde merknamen, ook wanneer deze niet met een ® zijn gekenmerkt, vertegenwoordigen geregistreerde handelsmerken en zijn wettelijk beschermd.

Regio

Een regio is gedefinieerd als de indeling van landen in geografische segmenten conform de management- en interne rapportagestructuur van HEINEKEN.

Volume**Geconsolideerd biervolume**

100 procent van het biervolume dat door geconsolideerde ondernemingen is geproduceerd en verkocht.

Groep biervolume

Geconsolideerd biervolume plus het aan HEINEKEN toe te rekenen aandeel in het biervolume van joint ventures en deelnemingen.

Groep totaalvolume

Totaal geconsolideerd volume plus het aan HEINEKEN toe te rekenen aandeel in het volume van joint ventures en deelnemingen.

Heineken® volume

100 procent van het biervolume van het Heineken® merk dat is verkocht door geconsolideerde ondernemingen, joint ventures en deelnemingen of dat in licentie is geproduceerd en verkocht.

Heineken® volume in premiumsegment

Heineken® volume exclusief het Heineken® volume in Nederland.

Licentieproducten en niet-bieren volume

Volume van andere dranken dan bier (cidere, frisdranken en andere dranken) verkocht door geconsolideerde ondernemingen, joint ventures en deelnemingen plus het volume van merken van HEINEKEN dat in licentie is geproduceerd en verkocht.

Derdenproducten volume

Volume van producten van derden verkocht via geconsolideerde ondernemingen, joint ventures en deelnemingen.

Totaal geconsolideerd volume

100 procent van het volume geproduceerd en verkocht door geconsolideerde ondernemingen (inclusief bier, cider, frisdrank en andere dranken), het volume van producten van derden en het volume van merken van HEINEKEN dat in licentie is geproduceerd en verkocht.

Vrije operationele kasstroom

Dit vertegenwoordigt de totale kasstroom uit bedrijfsactiviteiten en de kasstroom uit operationele investeringsactiviteiten.

Winst

De totale winst van de Groep voor aftrek van minderheidsbelangen.

Winst per aandeel**Gewoon**

Nettowinst gedeeld door het gewogen gemiddelde van het aantal (gewone) aandelen gedurende het jaar.

Verwaterd

Nettowinst gedeeld door het gewogen gemiddelde van het aantal aandelen (verwaterd) gedurende het jaar.

Colofon

Dit overzicht is een uitgave van Heineken N.V.

Heineken N.V.
Postbus 28
1000 AA Amsterdam

telefoon +31 20 523 92 39
fax +31 20 626 35 03

Het volledige Engelstalige jaarverslag is als PDF te downloaden vanaf www.theHEINEKENcompany.com.

Productie en redactie

Heineken N.V. Global Corporate Relations

Tekst

HEINEKEN

Vertaling

V V H Business Translations, Utrecht

Fotografie voor- en achterpagina

Rens van Mierlo, Zero40 Studios (omslag)
Steve Shipman (pagina's 3, 6 en 7)
Paul Ridderhof (pagina 6*)
The Packshot Company Ltd, Verenigd Koninkrijk (pagina's 17, 18, 19, 20, 21)

Grafisch ontwerp en elektronische uitgave

Addison Group, www.addison-group.net

De inhoud van dit overzicht is een vertaling van het Engelstalige origineel. In geval van discrepantie tussen de tekstversies is de Engelstalige versie leidend.

Druk

Boom + Verweij grafiservices, Mijdrecht

Bindwerk en distributie

Hexspoor, Boxtel

Papier

Cocoon Silk 300 grams (omslag)
Cocoon Silk 135 grams (binnenwerk)
Cocoon Silk 115 grams (financiële cijfers)
Cocoon Silk wordt gemaakt door een producent met ISO 14001-keurmerk en beschikt over een FSC®-certificaat voor gerecyclede producten.

Dit papier wordt met 100 procent hergebruikte vezels geproduceerd in een chloorvrij proces (Process Chlorine Free).

Meer informatie van HEINEKEN is online beschikbaar op www.theHEINEKENcompany.com

*Alleen de foto van Frans Eusman.

Disclaimer

Dit jaarverslag bevat toekomstgerichte uitspraken die betrekking hebben op de financiële positie en de resultaten van HEINEKEN. Deze toekomstgerichte uitspraken zijn onderhevig aan risico's en onzekerheden, die ertoe kunnen leiden dat de feitelijke resultaten materieel afwijken van de resultaten die worden genoemd in de toekomstgerichte uitspraken. Veel van deze risico's en onzekerheden hebben betrekking op factoren die HEINEKEN niet onder controle heeft en/of niet nauwkeurig kan inschatten, zoals bijvoorbeeld toekomstige marktontwikkelingen en ontwikkelingen in de economie, het handelen van andere marktspelers, veranderingen in consumentenvoorkeuren, het vermogen om overgenomen bedrijven succesvol te integreren en de verwachte synergieën te realiseren, de kosten van grondstoffen, schommelingen in rentevoeten en wisselkoersen, veranderingen in belastingtarieven, wijzigingen in de wetgeving, pensioenkosten, het handelen van regulerende instanties en het weer. Deze en andere risicofactoren worden gedetailleerd beschreven in dit jaarverslag. U wordt aangeraden om niet overmatig te vertrouwen op deze toekomstgerichte uitspraken, die uitsluitend relevant zijn op de publicatiedatum van dit jaarverslag. HEINEKEN is geenszins verplicht om herzieningen van deze toekomstgerichte uitspraken te publiceren naar aanleiding van gebeurtenissen of gewijzigde omstandigheden na dato. Schattingen van marktaandelen in dit jaarverslag zijn gebaseerd op externe bronnen, zoals gespecialiseerde onderzoeksbureaus, in combinatie met ramingen door het management van HEINEKEN.



Afbeelding voorpagina

igNITE bierflesje

Wij willen de consument **verrassen en inspireren**. Daarom hebben we de interactieve igNITE bierfles geïntroduceerd. Deze fles licht op wanneer u proost of drinkt en knippert mee op de maat van de muziek. **It ignites the night.**