

**K O E R S > O P**

**D U U R Z A A M**

**DUURZAAMHEIDSVERSLAG 2002 - 2003**



# 1

# 2

## DE HEINEKEN ONDERNEMING

1.1	Profiel	9
1.2	Visie op duurzaamheid	10
1.3	Corporate Governance	10
1.4	De Heineken Waarden en Uitgangspunten	13
1.5	Dialogoog met belanghebbenden	14
1.6	Onze toezeggingen	15

## ECONOMISCHE DUURZAAMHEID

2.1	Rapportagegrondslag	17
2.2	Beleid en beheer van de economische dimensie	17
2.3	Dialogoog met belanghebbenden	17
2.4	Feiten en cijfers	18
2.5	Risicobeheersing	20
2.6	Kwaliteitsborging	21
2.7	Gedragscode	22
2.8	Klanten- en consumentenrelaties	23

# INHOUD

## VOORWOORD 5

# 3

## ECOLOGISCHE DUURZAAMHEID

3.1	Rapportagegrondslag	25
3.2	Beleid en beheer van de milieudimensie	25
3.3	Dialogoog met belanghebbenden	26
3.4	Energie	27
3.5	Klimaat	28
3.6	Water	30
3.7	Grondstoffen voor de bierproductie	33
3.8	Verpakkingen	33
3.9	Co-producten en afval	34
3.10	Ketenverantwoordelijkheid	36
3.11	Incidenten	36

## BIJLAGEN 52

1	Verificatierapport KPMG Sustainable	52
2	Rapportagegrondslag	54
3	Enkele financiële resultaten	57
4	Index GRI-indicatoren	62
5	Overzicht milieugegevens wereldwijd	66
6	Overzicht van werkmaatschappijen	68

# 4

## SOCIALE DUURZAAMHEID

4.1	Rapportagegrondslag	39
4.2	Beleid en beheer van de sociale dimensie	39
4.3	Dialogoog met belanghebbenden	39
4.4	Alcohol	40
4.5	Medewerkers	43
4.6	Veiligheid	43
4.7	Gezondheid	45
4.8	Mensenrechten	46
4.9	Integriteitsbeleid	48
4.10	Beer promotion girls	49
4.11	Heineken in de gemeenschap	49
4.12	Ketenverantwoordelijkheid	50

OPENHEID

TRANSPARANTIE

DIALOOG



# > VOORWOORD

Heineken staat middenin de maatschappij. Iedere dag proberen wij een positieve bijdrage te leveren aan het leven van diegenen die bij onze onderneming en producten betrokken zijn: werknemers, consumenten, klanten, toeleveranciers, aandeelhouders en alle andere belanghebbenden. Tegelijkertijd trachten wij de mogelijke negatieve gevolgen van ons ondernemen zo veel mogelijk te beperken. Het is voor ons evident dat wij dat niet alleen kunnen. We willen daarom actief in gesprek zijn met onze omgeving, intern en extern, zowel op het niveau van de Raad van Bestuur en het hoofdkantoor als in de verschillende werkmaatschappijen. Samen met belanghebbenden willen we bepalen op welke terreinen verbeteringen mogelijk zijn en wat onze verantwoordelijkheid op die terreinen inhoudt. *Openheid, transparantie en dialoog* zijn daarvoor essentieel.

Het duurzaamheidsverslag dat voor u ligt, dient als inbreng voor die dialoog. Over de volle breedte van ons ondernemen geven wij hierin aan wat onze resultaten zijn en welke prioriteiten wij zien voor verbeteringen in de komende tijd. Het verslag is een vervolg op het eerste milieoverslag dat wij vier jaar geleden publiceerden en waarin we de prestaties van onze Europese ondernemingen op ecologisch gebied vermeldden. Twee jaar later hebben we met ons veiligheids-, gezondheids- en milieoverslag het bereik zowel geografisch als thematisch uitgebreid. En nu, met de publicatie van dit duurzaamheidsverslag gaan we nog een stap verder en zijn we transparant en afrekenbaar op alle maatschappelijke thema's die voor onze onderneming relevant zijn. Daarbij volgen we zo goed als mogelijk de richtlijnen die het Global Reporting Initiative voor duurzaamheidsverslaglegging heeft geformuleerd. Aanvullend op dit verslag hebben we de publicatie 'Living our responsibility' uitgegeven, waarin we concrete voorbeelden uit de wereld van Heineken weergeven in de context van de prestaties van de onderneming als geheel.

Met het uitbrengen van dit verslag pretenderen we niet dat Heineken in alle opzichten een duurzame onderneming is. Wel onderstrepen we, dat duurzaamheid in al zijn dimensies van strategisch belang is om de continuïteit van onze onderneming te garanderen. Daarbij is Heineken

een lerende organisatie. Dit verslag is dan ook geen eindresultaat van ons duurzaamheidsbeleid, maar een tussenrapportage die de richting laat zien. Koers op duurzaamheid. Het is een ontdekkingsreis die ons soms plaatst voor moeilijke keuzes, maar die wij niettemin als nuttig en noodzakelijk ervaren.

Dit verslag toont de resultaten van het beleid dat wij in gang hebben gezet en van de status rond onderwerpen waar wij dit nog niet hebben gedaan. Waar het gaat om economische duurzaamheid, zie ik als positieve punten de financiële resultaten die wij in weerwil van de wereldeconomie en de dollarcrisis hebben behaald, de voortvarendheid waarmee Heineken aan de slag is gegaan met de aanbevelingen van de Nederlandse Commissie Corporate Governance, de succesvolle uitgifte van een grote obligatielening en de succesvolle acquisitie en integratie van een aantal brouwerijen met als belangrijkste de Oostenrijkse Brau-Beteiligungs A.G. (BBAG).

Op milieugebied zijn wij succesvol geweest in het vergroten van onze kennis van het gebruik van verschillende energiebronnen, de oorsprong van ons water, het nuttig hergebruik van bijproducten en de omvang van indirecte CO<sub>2</sub>-emissies. De resultaten vindt u elders in dit verslag terug. Dialoog naar aanleiding van reacties op ons vorige verslag inzake klimaatverandering en de aantasting van de ozonlaag heeft voor ons nieuwe gezichtspunten opgeleverd die wij bij de beleidsbepaling gebruiken. De totale milieuprestatie is verbeterd, met uitzondering van het elektriciteitsgebruik bij mouterijen. Ons energieprogramma 'Aware of Energy' is na de succesvol verlopen campagne 'Aware of Water' goed op stoom en de eerste resultaten zijn in lijn met onze doelstellingen. Tot slot is de betrouwbaarheid van de verslaglegging verbeterd, onder meer door meer aandacht voor de interne audit-functie en externe verificatie.

Ook op sociaal-maatschappelijk terrein kunnen we goede resultaten en verbeterpunten melden. Positief is de brede aandacht die sociale duurzaamheid krijgt binnen de werkmaatschappijen. De repons op een eerste brede en structurele meting van maatschappelijke indicatoren was enorm. Slechts twee werkmaatschappijen (Kazachstan





en Kroatië) konden niet deelnemen omdat de administratieve organisatie dat nog niet toeliet. Over het geheel zijn we positief over de uitkomsten van de meting, ook al zijn er bij individuele werkmaatschappijen nog verbeterpunten.

Punten van zorg zijn er ook. In dit verband wil ik allereerst stilstaan bij de collega's die in de verslagjaren (2002 en 2003) tijdens de uitoefening van hun functie of op weg voor, naar en van hun werk noodlottig verongelukten.

Op deze plaats wil ik nogmaals mijn medeleven betuigen aan hen die zij achterlieten. Ondanks de aandacht die wij besteden aan veiligheid is er ook een noodlottig ongeval op de werkplek te betreuren geweest.

Op ecologisch gebied is een belangrijk punt van aandacht dat nog 28 procent van de brouwerijen meer dan de door ons genormeerde zeven hectoliter water per hectoliter gebrouwen bier gebruiken. Nog 32 procent van onze brouwerijen loost het afvalwater onbehandeld.

Voor de Afrikaanse brouwerijen hadden wij in het verleden aangegeven de bouw van afvalwaterzuiveringsinstallaties in 2006 af te ronden. Om meerdere redenen hebben wij de doelstelling moeten bijstellen. Ten slotte zijn er in diverse landen nog verbeteringen mogelijk bij de recycling van bijproducten.

Op sociaal gebied zijn extra inspanningen nodig rond de verdere implementatie van ons alcoholbeleid, het integriteitsbeleid en ons beleid op het gebied van ketenverantwoordelijkheid. Programma's hiervoor zijn in gang gezet of worden momenteel voorbereid. Ook op het gebied van de mensenrechten is meer aandacht nodig. Wij moeten onze werkmaatschappijen beter duidelijk maken welke rol onze onderneming op dit gebied kan of moet spelen.

Kortom, we hebben in de afgelopen jaren stappen vooruit gezet, maar we zijn er nog zeker niet. We koersen op duurzaamheid en realiseren ons dat er nog veel werk moet worden verzet. Ik vertrouw erop, dat u met ons mee wilt op onze reis naar een duurzamer toekomst.

Om u daartoe de juiste informatie aan te reiken zullen wij naast de tweejaarlijkse rapportage en de jaarlijkse update ook tussentijds rapporteren, voornamelijk per internet op [www.heinekeninternational.com](http://www.heinekeninternational.com). Via deze site kunt u ook uw reacties geven op dit rapport. Dat laatste kan uiteraard ook per e-mail: [responsibility@heineken.com](mailto:responsibility@heineken.com).

Ik nodig u van harte uit om samen met ons vorm en inhoud te geven aan onze toekomst.

**A. Ruys**

*voorzitter Raad van Bestuur Heineken N.V.*



HOOFDSTUK

# 1





# > DE HEINEKEN ONDERNEMING

## 1.1 Profiel

Met verkoopactiviteiten in meer dan 170 landen is Heineken N.V. een van de grootste brouwerijen in de wereld. Dat is het resultaat van bijna anderhalve eeuw van goede prestaties, weloverwogen uitbreiding van activiteiten en consistente opbouw van merken. Gerard Adriaan Heineken startte de onderneming in 1864 met de aankoop van een brouwerij in Amsterdam. Deze is na drie generaties uitgegroeid tot een internationale brouwerijonderneming met 115 brouwerijen in 65 landen. Daarnaast opereert Heineken via exportactiviteiten en licentiepartners. In 2003 werd bijna 110 miljoen hectoliter bier gebrouwen. Verder heeft Heineken mouterijen en enkele frisdrank-fabrieken. Ruim de helft van het biervolume wordt afgezet in Europa. Heineken biedt wereldwijd werk aan ruim 60.000 medewerkers. De netto-omzet bedroeg in 2003 bijna € 9,3 miljard en het bedrijfsresultaat was € 1,2 miljard.

### *Structuur van de Heineken groep*

De aandelen van Heineken N.V. zijn genoteerd aan Euronext Amsterdam. Een belang van 50,005 procent wordt gehouden door Heineken Holding N.V., welke vennootschap eveneens is genoteerd aan de beurs van Euronext Amsterdam. De Zwitserse vennootschap L'Arche Holding S.A., een vennootschap van de Heineken-familie, houdt op haar beurt een 50,005 procent belang in Heineken Holding N.V.

Heineken Holding N.V. is geen gewone houdstermaatschappij, maar staat aan het hoofd van de Heineken groep. Sinds haar oprichting in 1952 is het statutaire doel van Heineken Holding N.V. het besturen van de Heineken groep of het daarop toezicht uitoefenen en het verlenen van diensten ten behoeve van Heineken N.V. De rol die Heineken Holding N.V. sinds haar oprichting ten behoeve van de Heineken groep vervult, is gericht op het waarborgen van continuïteit, onafhankelijkheid en stabiliteit en het scheppen van kaders voor een gestage en beheerste groei van de activiteiten van de Heineken groep. Mede daardoor is het voor Heineken N.V. steeds mogelijk geweest een langetermijnbeleid te voeren in het belang

van de gehele Heineken groep, haar aandeelhouders, werknemers en andere belanghebbenden.

Binnen de Heineken groep is de belangrijkste taak van de Raad van Bestuur van Heineken N.V. het initiëren en uitvoeren van de ondernemingsstrategie en het besturen van Heineken N.V. en de aan haar verbonden ondernemingen. Op de uitvoering van deze taken wordt toezicht gehouden door de Raad van Commissarissen van Heineken N.V.

### *Ambitie en strategie*

Heineken wil haar onafhankelijke en vooraanstaande marktpositie in de wereld duurzaam beschermen en voortdurend versterken. De bedrijfsstrategie is daarom gericht op het realiseren van een afzetvolume en winstgevendheid waarmee Heineken niet alleen tot de grootste, maar ook tot de financieel best presterende brouwerijen in de wereld behoort. Een voorwaarde voor het slagen van die strategie is, dat we een maatschappelijk verantwoorde rol vervullen, met name op het gebied van alcoholgebruik, sociaal beleid en milieu.

### *Merken*

De belangrijkste internationale merken van onze onderneming zijn Heineken en Amstel. Het Heineken merk is het meest internationale biermerk in de wereld en in Europa is Heineken het grootste merk. In veruit de meeste landen is Heineken gepositioneerd in het premiumsegment.

Amstel, het derde biermerk in Europa, wordt hoog in het standaardsegment gepositioneerd, het omvangrijke en middengeprijsde deel van de markt. De internationale merken worden aangevuld en ondersteund met lokale merken en een assortiment speciaalbieren, lightbieren en alcoholvrije bieren. De onderneming is in zeer beperkte mate aanwezig in het segment van laaggeprijsde bieren.

De merkstrategie is gericht op het tot stand brengen van een complete portfolio van biermerken in iedere markt waar wij actief zijn, met Heineken als premiummerk. Daarbij streven we naar goede marktposities, met een uitgebalanceerde verkoopmix en een efficiënte kostenstructuur door de marketing en verkoop van het Heineken merk te combineren met die van sterke lokale merken.

Vooral ten aanzien van het Heineken merk hechten we sterk aan een eenheid van merkbeleving, zowel op handelsniveau als op consumentenniveau. Daartoe geldt een centraal geformuleerde merkenstrategie met richtlijnen voor onder andere verpakkingen, sponsoring en reclame. Lokale marketingexpertise bevorderen we door trainingsprogramma's, regulier overleg en interne workshops en conferenties. Regulier onderzoek naar merkenbeleving levert de input voor voortdurende aanscherping van de marketingstrategie en de ontwikkeling van nieuwe attributen. Best practices uit de verschillende landen, inventariseren we en brengen we zo snel mogelijk onder de aandacht van marketingmedewerkers elders in de wereld.

## 1.2 Visie op duurzaamheid

Al sinds de oprichting van onze onderneming staan bij Heineken drie kernwaarden centraal: respect, plezier in het leven en passie voor kwaliteit. Die kernwaarden zijn belangrijke elementen geweest bij de groei van de onderneming. Met deze kernwaarden willen we de onderneming ook in de toekomst groot houden. Daarbij is duurzame kwaliteit de maatstaf voor onze bieren en voor de financiële resultaten. Heineken wil tot de top-3 van bedrijven binnen de brouwindustrie behoren, ook op het gebied van duurzaamheid. Onze brouwerijen brouwen bieren van hoge kwaliteit en brengen die wereldwijd op de markt met respect voor lokale gemeenschappen en het milieu. Duurzame kwaliteit is ook de maatstaf voor de omstandigheden waarin medewerkers van Heineken werken en voor de bijdrage die zij aan de samenleving willen leveren.

### *Middenin de samenleving*

Met de vele nationaliteiten en culturen binnen de onderneming, staat Heineken middenin de samenleving. De prestaties van de onderneming zijn daarom direct afhankelijk van de continuïteit van die samenleving. Als onderneming wil Heineken er daarom voor zorgen dat we met de activiteiten die we nu verrichten, de keuzevrijheid van andere leden van de samenleving nu en in de toekomst in stand houden. Die overtuiging is in lijn met de definitie van duurzaamheid die geformuleerd is door de World Commission on Environment and Development in 1987, beter bekend als de Commissie Brundtland.

De vertrouwde kernwaarden worden daarmee vertaald naar de huidige activiteiten van de onderneming en naar de programma's die gericht zijn op economische, ecologische en sociale duurzaamheid. Deze drie dimensies zijn

voor ons van strategisch belang. Als uitgangspunt van beleid hanteren wij de richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO). Enkele voorbeelden van hoe die uitgangspunten concreet vertaling krijgen binnen onze onderneming zijn het verder verbeteren van efficiënt gebruik van middelen en hulpbronnen, het opzetten van een gezondheidscentrum bijeen brouwerij, het stimuleren van milieubewust handelen en verantwoord alcoholgebruik en het naleven van de mensenrechten in de landen waar we als onderneming actief zijn.

### *Integraal verankerd*

Het streven naar duurzaamheid is een integraal deel van bedrijfsvoering. Het is een wijze van ondernemen waarbij de onderneming systematisch de dialoog aangaat met belanghebbenden en mede op basis daarvan tot een definitie en implementatie van programma's en maatregelen komt. Dat is de basis waarop de legitimiteit en de continuïteit van onze onderneming zijn gebouwd. Heineken wil dat de programma's en maatregelen zichtbaar, meetbaar en toetsbaar zijn. Dit betekent ook dat we transparant willen zijn in de communicatie naar de verschillende doelgroepen: medewerkers, consumenten, aandeelhouders, non-gouvernementele organisaties, de internationale media en andere belanghebbenden. Dit verslag is daar een uiting van. We zijn ervan overtuigd dat een op transparantie gestoelde interne en externe dialoog de beste stuurinformatie oplevert, wat uiteindelijk leidt tot duurzamer prestaties, een versterkte corporate reputatie en positieve merkassociaties.

## 1.3 Corporate Governance

Heineken onderschrijft de principes van de Nederlandse Corporate Governance Code van de Commissie corporate governance en verwacht vrijwel alle bepalingen van de Code zonder problemen en tijdig te kunnen toepassen. Een klein aantal, hierna genoemde bepalingen zal Heineken niet toepassen, mede gezien de structuur van de Heineken groep en met name de verbondenheid tussen Heineken Holding N.V. en Heineken N.V.

### *1 Onafhankelijkheid Raad van Commissarissen*

Heineken onderschrijft het principe dat de Raad van Commissarissen zodanig moet zijn samengesteld dat de leden ten opzichte van elkaar, het bestuur en welk deelbelang dan ook onafhankelijk en kritisch kunnen opereren.

Afgezet tegen de onafhankelijkheidscriteria uit de Code zijn in strikt formele zin drie commissarissen niet onafhankelijk: In die zin zijn drie commissarissen niet onafhankelijk:

- De heer De Jong is in het jaar voorafgaand aan zijn benoeming tot commissaris in 2002, bestuurder van Heineken Holding N.V. geweest.
- De heer Das was in het jaar voorafgaand aan zijn benoeming tot commissaris in 1994, vennoot van een kantoor dat in dat jaar is opgetreden als adviseur van Heineken N.V.
- De heer de Carvalho is echtgenoot van mevrouw C.L. de Carvalho-Heineken.

Gezien de traditie en de aard van de Heineken Groep achten de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen het bovenstaande geen beletsel om de heren De Jong, Das en de Carvalho als onafhankelijk te beschouwen.

## 2 Gedelegeerd commissaris

Een gedelegeerd commissaris is een commissaris met een bijzondere taak. De Corporate Governance Code verbindt aan die delegatie bijzondere bepalingen. De functie van gedelegeerd commissaris zoals geregeld in de statuten van Heineken N.V. en thans bekleed door de heer Das, tevens voorzitter van de Raad van Beheer van Heineken Holding N.V., is in overeenstemming met die bepalingen. Uitzondering is dat deze functie niet van tijdelijke aard is, maar geldt voor de duur van de benoeming van de betrokken commissaris door de algemene vergadering van aandeelhouders van Heineken N.V.

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn van oordeel dat de in de statuten van Heineken N.V. geregelde functie van gedelegeerd commissaris die sinds 1952 wordt vervuld, passend is binnen de structuur van de Heineken groep.

## 3 Zittingsduur

Een commissaris kan volgens de Code maximaal driemaal voor een periode van vier jaren zitting hebben in de Raad van Commissarissen. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen zijn van oordeel dat de structuur van de Heineken groep meebrengt dat deze bepaling niet onverkort van toepassing is op commissarissen die bloed- of aanverwant van de familie Heineken of bestuurder van Heineken Holding N.V. zijn.

## 4 Overige bepalingen in de Code

Naar verwachting zal in de loop van 2004 het in 2003 begonnen onderzoek naar de remuneratie van de leden van de Raad van Bestuur worden afgerond. Het bezoldigingsbeleid zal op basis van de onderzoeksresultaten worden vormgegeven. Pas dan kan nader worden bepaald in hoeverre alle best practice bepalingen zullen worden toegepast.

De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen beraden zich nog over de vraag betreffende het bezit van en transacties in effecten door bestuurders respectievelijk commissarissen, anders dan die uitgegeven door de 'eigen' vennootschap.

Volgens de Corporate Governance Code mag het aantal

## Waarden

### *Respect voor individuen, maatschappij en milieu*

Heineken beschouwt zichzelf als integraal onderdeel van de gemeenschap waarin zijn opereert. Dit betekent niet alleen dat wij de wet- en regelgeving van de landen waar wij actief zijn respecteren. Bovenal erkent Heineken de fundamentele menselijke waardigheid en de grondrechten waarop de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens is gebaseerd. Dit komt onder andere tot uiting in ons respect voor de verschillen in mensen en culturen. Wij zijn ons zeer bewust van onze verantwoordelijkheid voor onze omgeving: een van de speerpunten ten aanzien van de manier waarop wij met onze verantwoordelijkheden omgaan, is ons sterk ontwikkelde alcohol- en milieubeleid.

### *Plezier: wij brengen plezier in het leven*

Heineken maakt het leven aangenamer. We doen dit bijvoorbeeld door middel van onze producten en ons sponsoringbeleid, naast andere vormen van commerciële ondersteuning. We richten ons in dit verband op positieve evenementen die bij

kunnen dragen aan het plezier van velen. Deze kernwaarde komt ook tot uiting in de werksfeer binnen de onderneming.

### *Passie voor kwaliteit*

Heineken straalt kwaliteit uit in alles wat ze doet of produceert. Vanzelfsprekend geldt deze kwalificatie voor onze producten, maar ook voor bijvoorbeeld ons sociaal beleid. Heineken investeert in haar medewerkers en geniet daarom een goede reputatie als werkgever.

## Uitgangspunten

Om haar ambities ten uitvoer te brengen, hanteert Heineken bij de ontwikkeling van haar beleid de volgende uitgangspunten:

### *Algemeen*

Heineken is zich terdege bewust van de maatschappelijke verantwoordelijkheid bij de deelname aan gemeenschappen in alle delen van de wereld, en handelt hier ook naar.





commissariaten van één persoon bij Nederlandse beursgenoteerde vennootschappen niet meer dan vijf bedragen, waarbij het voorzitterschap van een raad van commissarissen dubbel telt. In het jaarverslag over het boekjaar 2004 zullen eventuele afwijkingen worden vermeld en verklaard. Heineken N.V. zal zich bij het al dan niet toepassen van deze bepaling ook laten leiden door het belang van de vennootschap bij het aantrekken en behouden van bekwame commissarissen.

Van het verhandelde in de algemene vergadering van aandeelhouders van Heineken N.V. pleegt, op grond van artikel 14 lid 7, een notarieel proces-verbaal te worden opgemaakt. De Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen achten het wenselijk dat dit gebruik zal worden voortgezet. De bepalingen in de Code zullen worden toegepast voor zover dit verenigbaar is met het karakter van een notarieel proces-verbaal.

#### 1.4 De Heineken Waarden en Uitgangspunten

De kernwaarden van Heineken – respect, plezier in het leven en passie voor kwaliteit – zijn verbonden met het karakter en de bedrijfscultuur van onze onderneming. Vandaag de dag vormen deze waarden nog steeds het uitgangspunt voor ons maatschappelijk handelen en het beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Tot medio jaren negentig werd er door de werkmaatschappijen in de verschillende landen waar Heineken actief is op uiteenlopende manieren invulling aan gegeven.

In de afgelopen jaren is daar meer lijn in aangebracht. Het bestaande beleid is geïnventariseerd, evenals de ervaringen van andere multinationale ondernemingen en de opvattingen van gouvernementele en non-gouvernementele organisaties. Dit heeft de basis gelegd voor de internationaal geldende Heineken Waarden en Uitgangspunten die de basis vormen voor activiteiten en gedrag van onze onderneming. In 2001 heeft de Raad van Bestuur bepaald dat deze een onlosmakelijk onderdeel vormen van onze bedrijfsstrategie.

##### *Lokale invulling*

De Waarden en Uitgangspunten zijn geen van boven opgelegde gedragscode waaraan iedereen zich dient te houden. Een lokale dialoog past beter in het bestuursmodel van Heineken, dat is gebaseerd op respect voor culturele diversiteit en delegatie van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De concrete invulling vindt daarom op lokaal niveau plaats. In 2002 en 2003 hebben de lokale managementteams de Waarden en Uitgangspunten nader te geconcretiseerd, in overleg met werknemers en vaak ook met externe belanghebbenden. In 2004 en 2005 zullen de resultaten van die dialoog worden aangewend om de Waarden en Uitgangspunten eigen te maken en uit te werken in procedures en activiteiten, passend binnen de kaders van lokale wensen, regelgeving en culturen.

De Heineken Waarden en Uitgangspunten worden door de werkmaatschappijen actief gebruikt. Bij 74 procent van de werkmaatschappijen zijn deze intern gecommuniceerd en veertig procent heeft op basis hiervan hulpmiddelen

Met het oog op de continuïteit van de onderneming streeft Heineken naar toonaangevende prestaties op het gebied van financiële resultaten, milieuzorg en sociaal beleid. In dit verband beschouwt de onderneming investeringen in medewerkers, merken en brouwerijen als essentieel. Heineken voelt zich onderdeel van de gemeenschappen waarin ze opereert. De onderneming stelt zich ten doel een waardevolle en duurzame bijdrage te leveren aan lokale gemeenschappen. Heineken heeft zich verbonden tot het realiseren van een uitstekend en duurzaam rendement op het door aandeelhouders geïnvesteerde vermogen. Heineken stelt prijs op de steun van alle aandeelhouders en wil regelmatig en open met hen communiceren, waarbij tijdig betrouwbare financiële en andere informatie wordt verstrekt.

##### *Wet- en regelgeving*

Heineken voert een wereldwijd beleid voor de naleving van wet- en regelgeving. Heineken respecteert lokale culturen. De onderneming zal zich waar mogelijk aan de lokale omstandigheden aanpassen, zonder echter afbreuk te doen aan de Heineken Waarden en Uitgangspunten, of lokale wet- en regelgeving.

##### *Kwaliteit*

Heineken staat er voor in dat haar producten zijn vervaardigd in overeenstemming met de strengste normen of het gebied van de voedselveiligheid. Indien een product niet volledig aan deze normen voldoet, dan zal Heineken niet aarzelen de vereiste actie te ondernemen. Voor wat betreft het gebruik van grondstoffen is het beleid van Heineken erop gericht om uitsluitend ingrediënten te gebruiken die veilig zijn voor menselijke consumptie.

##### *Gedrag*

Betrouwbaarheid en integriteit zijn eerste vereisten in het kader van de relaties met medewerkers, klanten en andere belanghebbenden. Heineken verwacht van haar medewerkers dat zij zich onthouden van handelingen die strijdig kunnen zijn met deze vereisten.

Heineken wil haar klanten en consumenten een hoog niveau aan plezier verschaffen. Heineken zal haar producten op een verantwoordelijke wijze op de markt brengen en distribueren. Heineken zal derhalve te goeder trouw handelen wanneer zij tracht om consumenten te overtuigen om een van haar producten

ontwikkeld. Van de werkmaatschappijen geeft meer dan de helft advies aan werknemers over de wijze waarop de Waarden en Uitgangspunten in de dagelijkse praktijk kunnen worden gebruikt en geïnterpreteerd.

#### *Heineken Waarden en Uitgangspunten*

Centraal in het beleid van Heineken op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen staan de kernwaarden en de hiervan afgeleide uitgangspunten voor beleid.

### 1.5 Dialoog met belanghebbenden

Een goede externe dialoog met belanghebbenden in de samenlevingen waar wij opereren is essentieel voor een duurzame bedrijfsvoering. Heineken wil die dialoog actief aangaan en zich daartoe oprecht, toegankelijk en transparant opstellen. Zonder het er altijd mee eens te hoeven zijn, achten we het van belang de standpunten van belanghebbenden te kennen en te respecteren. We hebben de bereidheid om te onderzoeken of en hoe de onderneming belanghebbenden ter wille kan zijn, zonder daarbij verwachtingen te wekken die wij niet kunnen waarmaken.

#### *Evaluatie*

In 2003 heeft Heineken aan Universiteit Nijenrode gevraagd om de wijze waarop de onderneming de dialoog met belanghebbenden voert, te evalueren en aanbevelingen te doen. Nijenrode heeft daarop gesprekken gevoerd met diverse medewerkers van Heineken, met medewerkers

van de werkmaatschappijen van Heineken en met vertegenwoordigers van belangenorganisaties betrokken bij de onderneming.

Op basis van dat onderzoek concludeert Nijenrode dat Heineken op concernniveau een brede en proactieve dialoog met belanghebbenden voert. Aanbevolen wordt meer zorg te besteden aan de focus en de structuur van de dialoog, veranderende maatschappelijke eisen, nieuwe belangen en de daarbij behorende actoren. In beginsel zijn belanghebbenden tevreden met de wijze waarop Heineken de dialoog voert. Heineken wordt als meer open ervaren dan een aantal jaren geleden. Op het niveau van de werkmaatschappijen is er sprake van een verschillend beeld. Sommige werkmaatschappijen voeren een proactief beleid, andere opereren meer reactief. Ook voor de werkmaatschappijen geldt dat aandacht moet worden besteed aan het meer gestructureerd in kaart brengen van belangen en belanghebbenden. Werkmaatschappijen vragen daartoe om meer sturing vanuit het hoofdkantoor.

Naar aanleiding van het onderzoek wordt een systematiek ontwikkeld waarmee gebruikers in staat zullen zijn om belangen en belanghebbenden beter in kaart te brengen en algemeen geaccepteerde, meetbare doelstellingen te verbinden aan de dialoog. Hiermee denken we tegemoet te komen aan de wens om de dialoog nog transparanter te maken. Vanaf 2004 zal deze systematiek worden geïmplementeerd.

te kiezen. Dit betekent dat Heineken zich niet specifiek op kwetsbare groepen richt. Heineken stelt zichzelf ten doel volledige informatie te verstrekken over de voor- en nadelen van haar producten teneinde een afgewogen consumentenkeuze mogelijk te maken. Heineken is oprecht jegens medewerkers, klanten, consumenten, overheden, financiële instellingen en andere belanghebbenden. Alle door Heineken verstrekte informatie is correct en transparant.

#### *Medewerkers*

Heineken wil positief bijdragen aan het welzijn van haar medewerkers. Heineken treft de noodzakelijke maatregelen om voortdurend de veiligheid en gezondheid binnen haar vestigingen te verbeteren. Heineken voert een medisch beleid dat erop is gericht medewerkers en hun gezinnen toegang tot medische diensten te verlenen.

Heineken handhaaft een beleid dat zich richt op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die aansluiten op de talenten waarover de medewerkers van nature beschikken. Voor de benoeming en de carrièrevooruitzichten van medewerkers let Heineken op de geschiktheid van de kandidaat (opleiding, persoonlijkheid,

kennis en vaardigheden, werkervaring) en door hem of haar gestelde (redelijke) eisen. Heineken baseert haar beslissingen over (toekomstige) medewerkers uitsluitend op objectieve criteria. Heineken respecteert redelijke persoonlijke overtuigingen of kwaliteiten van (toekomstige) medewerkers. Heineken ondersteunt de mensenrechten in overeenstemming met de erkende rol van bedrijven binnen de maatschappij. Heineken waarborgt de mensenrechten van haar medewerkers binnen haar vestigingen. Indien er sprake is van externe schending van de mensenrechten van haar medewerkers zal Heineken naar beste vermogen ondersteuning verlenen. Heineken is van mening dat kinderen in staat moeten zijn te spelen en leren. Dit betekent dat Heineken in haar vestigingen geen kinderen in dienst heeft of neemt. Heineken zal programma's ontwikkelen om kinderarbeid bij haar zakenpartners te beëindigen.

#### *Belangenverstrengeling*

Heineken verlangt van haar medewerkers dat zij verstrengeling van zakelijke en persoonlijke belangen vermijden, alsmede dat zij geen persoonlijke giften aanvaarden of doen die de integriteit van zakelijke beslissingen zouden kunnen beïnvloeden.



## 1.6 Onze toezeggingen

Heineken streeft naar voortdurende verbeteringen op het gebied van duurzaamheid. In dit verslag hebben we de volgende punten aangegeven waarop we in de komende periode van twee jaar vooruitgang willen boeken.

### *Economische duurzaamheid*

- We gaan de systematiek voor stakeholder management systematiek implementeren.
- We gaan de Code of Business Conduct implementeren en publiceren.

### *Ecologische duurzaamheid*

- Het aantal brouwerijen dat meer gebruikt dan de genormeerde zeven hectoliter water per hectoliter gebrouwen bier, willen we terugdringen.
- Het aantal brouwerijen dat afvalwater nog onbehandeld afvoert, willen we terugdringen.
- De bouw van afvalwaterzuiveringsinstallaties in Afrika willen we uiterlijk in 2012 afgerond hebben.
- De recycling van bijproducten zal worden verbeterd.
- In 2010 zal het specifieke energiegebruik met vijftien procent ten opzichte van 2002 zijn verminderd.
- De specifieke CO<sub>2</sub>-emissie zal in 2006 zijn teruggedrongen tot 11,2 kilogram per hectoliter bier.
- We gaan de rapportage van CO<sub>2</sub>-emissies verbeteren.

### *Sociale duurzaamheid*

- De betrokkenheid van werknemers bij ons bedrijf zullen we in de komende jaren vergroten.
- De ongevalsfrequentie zal in 2006 zijn teruggedrongen tot 2,2 per 100 full time arbeidsplaatsen.
- De ongevalszwaarte zal in datzelfde jaar zijn teruggedrongen tot 40 verzuimdagen per full time arbeidsplaatsen.
- We gaan ons beleid inzake promotion girls wereldwijd implementeren in de organisatieonderdelen die onder directe verantwoordelijkheid van Heineken opereren.
- We gaan een structurele aanpak van de ketenverantwoordelijkheid opzetten.
- Bij nieuwe werkmaatschappijen verhogen we de kennis op het gebied van het alcoholbeleid van Heineken.

### *Concurrentie*

Heineken gelooft in het beginsel van eerlijke concurrentie. Heineken voert een beleid en heeft programma's gericht op de begeleiding van medewerkers om ervoor te zorgen dat zij mededingingswetgeving begrijpen en in overeenstemming hiermee handelen.

### *Corruptie*

Heineken is van mening dat corruptie uit de samenleving moet worden geëlimineerd. Heineken voert een beleid en heeft programma's ter vermindering en voorkoming van corruptie.

### *Milieu*

De doelstelling van Heineken is om met betrekking tot het milieu zorgvuldig op te treden. Heineken schenkt bijzondere aandacht aan het verbruik van grondstoffen, water, energie en andere middelen binnen haar processen, alsmede aan het minimaliseren van de uitstoot van afvalstoffen in het milieu.

### *Naleving*

Het is ieders eigen verantwoordelijkheid om deze uitgangspunten op de juiste wijze te interpreteren. Heineken is verantwoordelijk voor communicatie, de ontwikkeling van hulpmiddelen, individuele advisering en bewaking. De Raad van Bestuur, managing directors, general managers, concerndirecteuren en lokale managementteams dragen een bijzondere verantwoordelijkheid, die onder andere tot uitdrukking wordt gebracht door voorbeeldgedrag en door het initiëren en beoordelen van activiteiten.

Geen enkele medewerker zal negatieve gevolgen ondervinden indien hij of zij een (vermoede) schending van deze uitgangspunten bij een leidinggevende functionaris onder de aandacht brengt.

2



SALA DE  
COCIMIENTO

EN ESTA AREA USTED DEBE RESPET  
SIGUIENTE SEÑALETICA



ES OBLIGATORIO ES OBLIGATORIO ES PROHIBIDO ES UN ALERTA C

# > ECONOMISCHE DUURZAAMHEID

## 2.1 Rapportagegrondslag

De gegevens in dit hoofdstuk hebben betrekking op de jaren 2002 en 2003 en op de werkmaatschappijen en deelnemingen die zijn geconsolideerd volgens het financiële jaarverslag.

Heineken N.V. en de werkmaatschappijen en deelnemingen waarmee Heineken N.V. een groep vormt zijn volledig geconsolideerd opgenomen in de respectievelijke geconsolideerde balans en winst- en verliesrekeningen. Het aandeel van derden in het groepsvermogen en in de groepswinst is afzonderlijk tot uitdrukking gebracht. Proportionele consolidatie vindt plaats voor deelnemingen waarin de Heineken groep rechtstreeks deelneemt en in samenwerking met andere aandeelhouders de beslissende zeggenschap ten aanzien van het beleid uitoefent.

## 2.2 Beleid en beheer van de economische dimensie

De verantwoordelijkheid voor het management binnen de Heineken Groep ligt centraal op het niveau van de Raad van Bestuur van Heineken N.V. Verantwoordingslijnen zijn kort: alle centrale afdelingen en de managers van de grotere werkmaatschappijen binnen de Groep rapporteren direct aan de Raad van Bestuur.

Regelmatig vinden er vergaderingen plaats waar de leden van de Raad van Bestuur, corporate directeuren en managers van werkmaatschappijen aanwezig zijn. De voortgang van de bedrijfsvoering en belangrijke thema's staan dan op de agenda. Ieder jaar maken de werkmaatschappijen een voortschrijdend driejaarlijks uitvoeringsplan waarin doelstelling zijn geformuleerd in de vorm van een serie prestatie-indicatoren, zoals EBIT, Ebitda (bedrijfsresultaat plus afschrijvingen en waardeveranderingen), marktaandeel, volume per merk, ENP (economische netto winst) en RIOC (return on invested capital).

De grotere werkmaatschappijen rapporteren wekelijks over geproduceerde volumes. Maandelijks wordt er gerapporteerd over winst en verlies. Ieder kwartaal wordt gerapporteerd over kasstroom, balans en prestatie-indicatoren.

## 2.3 Dialoog met belanghebbenden

Heineken voert een actief communicatie- en investor relations beleid om in dialoog te zijn met de verschillende doelgroepen van de wereldwijde onderneming en om deze doelgroepen goed en volledig te informeren. Heineken streeft ernaar om zowel financiële als niet-financiële informatie tijdig en consequent te publiceren. Dit wordt gedaan door gebruik van een breed scala aan communicatiemiddelen, zoals persberichten, presentaties en webcasts via de website ([www.heinekeninternational.com](http://www.heinekeninternational.com)), waarbij de mogelijkheid om gelijktijdige toegang te hebben tot de gegeven informatie wordt gegarandeerd.

De informatie die Heineken verschaft aan aandeelhouders omvat actuele en historische aandeleprijsen en stockberekeningen, belangrijkste feiten en cijfers en voorstellingen van brokers. Tevens vindt regelmatig contact met analisten plaats. Op basis van onderzoek onder bestaande aandeelhouders, potentiële beleggers en analisten, wordt jaarlijks een aantal presentaties voor institutionele beleggers en financiële analisten gehouden. Deze vinden zowel plaats in Amsterdam als in de belangrijkste financiële centra buiten Nederland.

In 2003 werden tientallen investor relations presentaties gehouden. De analistenbijeenkomsten ter gelegenheid van de jaar- en halfjaarresultaten werden rechtstreeks uitgezonden via de website. Heineken hield daarnaast presentaties op een aantal grote, internationale conferenties voor institutionele beleggers. De belangrijkste presentaties zijn bovendien op de website van Heineken beschikbaar. Voor particuliere aandeelhouders, die vooral afkomstig zijn uit Nederland, vinden additionele activiteiten plaats. Naast de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering organiseerde Heineken in 2003 een aantal presentaties en bedrijfsbezoeken. Ook nam Heineken deel aan enkele bijeenkomsten voor particuliere aandeelhouders georganiseerd door derden. Met de plaatsing van de obligatielening in de tweede helft van 2003, werd een start gemaakt met het integreren van obligatiehouders in het investor relations programma.



## 2.4 Feiten en cijfers

Resultaten in miljoenen euro's	2003	2002*	%
Netto-omzet	9.255	8.482	9,1
Bedrijfsresultaat	1.222	1.282	-4,7
Ebitda <sup>1</sup>	1.866	1.811	3,0
Nettowinst	798	795	0,4
Dividend	157	157	-
Kasstroom uit operationele activiteiten	1.637	1.184	38,3

## Balans in miljoenen euro's

Totale vermogen	10.897	7.781	40,0
Groepsvermogen	3.899	3.030	28,7
Eigen vermogen	3.167	2.637	20,1
Geplaatst kapitaal	784	784	-

## Per aandeel van € 2,00

Aantal geplaatste aandelen	391.979.675	391.979.675	-
Kasstroom uit operationele activiteiten	4,18	3,02	38,3
Nettowinst	2,04	2,03	0,4
Ebitda <sup>1</sup>	4,76	4,62	3,0
CEPS <sup>2</sup>	2,11	2,03	3,9
Dividend	0,40	0,40	-
Eigen vermogen	8,08	6,73	20,1

## Netto-omzet incl. interregionale verkopen, in miljoenen euro's

West-Europa	6.560	6.232	5,3
Centraal en Oost-Europa	1.145	898	27,5
Noord- en Zuid-Amerika	1.501	1.361	10,3
Afrika en het Midden-Oosten	876	819	7,0
Azië-Pacific	467	489	-4,5

## Materiële vaste activa in miljoenen euro's

Investeringen minus desinvesteringen	611	696	-12,2
Afschrijvingen en waardeveranderingen	560	481	16,4

## Personeel in aantallen

Gemiddelde personeelsbezetting	61.271	48.237	27,0
Waarvan bij Nederlandse werkmaatschappijen	5.256	5.527	-4,9

<sup>1</sup> Bedrijfsresultaat plus afschrijvingen en waardeveranderingen.

<sup>2</sup> De nettowinst per aandeel uit gewone bedrijfsuitoefening voor afschrijving van goodwill.

\* De cijfers van 2002 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

Verhoudingsgetallen	2003	2002*
Bedrijfsresultaat in % van de netto-omzet	13,2	15,1
Bedrijfsresultaat in % van het totale vermogen	11,2	16,5
Nettowinst in % van het eigen vermogen	25,2	30,1
Dividend in % van de nettowinst	19,7	19,7
Groepsvermogen/overig vermogen	0,56	0,64
Groepsvermogen/vaste activa	0,54	0,61
Vlottende activa/kortlopende schulden	1,25	1,10
Rentedekking	9,5	12,2



#### Geografische verdeling van het groepsvolume (exclusief gelieerde bedrijven)

Regio	Netto omzet		Volume		Bedrijfsresultaat		Werkgelegenheid	
	<i>in mln euro</i>		<i>in 1.000 hl</i>		<i>in mln euro</i>		<i>in gemiddeld fte's</i>	
	2002	2003	2002	2003	2002	2003	2002	2003
West-Europa	6.232	6.560	42.242	44.727	553	584	19.460	20.076
Centraal- en Oost-Europa	898	1.145	15.671	20.611	78	83	8.507	14.829
Noord- en Zuid-Amerika	1.361	1.501	8.380	12.511	416	358	1.451	1.534
Afrika en Midden-Oosten	819	876	10.558	12.706	188	149	10.462	11.378
Azië-Pacific	489	467	7.997	8.413	47	48	1.377	1.316
Elimineringen	-1.316	-1.294						
<b>Totaal</b>	<b>8.482</b>	<b>9.255</b>	<b>84.848</b>	<b>98.968</b>	<b>1.282</b>	<b>1.222</b>	<b>41.257</b>	<b>49.133</b>

## 2.5 Risicobeheersing

De activiteiten van Heineken concentreren zich voornamelijk op één product: bier. Hierdoor vertoont de onderneming een hoge mate van samenhang, vergelijkbaarheid en standaardisatie, hetgeen het algehele risicoprofiel van Heineken gunstig beïnvloedt.

### Netto omzet 2003 in miljarden euro's

Bier	7,3
Frisdranken	1,0
Gedestilleerd en wijn	0,6
Overige	0,3

De werkmaatschappijen van Heineken opereren echter in veel verschillende omgevingen, markten en culturen. De wereldwijde activiteiten zijn blootgesteld aan uiteenlopende risico's en onzekerheden. Hieronder volgen enkele van de voornaamste.

#### Reputatierisico

Heineken geniet als onderneming een solide reputatie en de meeste werkmaatschappijen, zo niet alle hebben in hun regio een goede naam. Het merk Heineken staat centraal in de groeistrategie van Heineken. De gehele bedrijfsvoering kan negatief worden beïnvloed door een gebeurtenis die het vertrouwen van de consument in het merk Heineken aan het wankelen brengt. De productie en logistieke processen verlopen daarom volgens strakke kwaliteitsstandaarden en controleprocedures. Het management besteedt voortdurend aandacht aan de reputatie van

Heineken op het gebied van sociaal beleid en milieuaangelegenheden. Hiertoe is een aantal standaarden en controleprocedures ingevoerd en deels nog in ontwikkeling.

#### Valutarisico

Heineken is actief in meer dan 170 landen, terwijl de verslaglegging in euro geschiedt. Koersschommelingen kunnen een aanzienlijke invloed op de financiële resultaten hebben, met name de koersverhouding tussen de euro en de Amerikaanse dollar en verwante valuta.

De uitvoering van het valuta- en rentebeleid is gebonden aan strikte regels. Vanwege de historisch lage rentepercentages in 2003, heeft Heineken gekozen om voor een groot gedeelte van de opgenomen leningen, de interestpercentages te fixeren. Transactierisico's worden tot op zekere hoogte beperkt door financiering in lokale valuta. Transactierisico's ontstaan voornamelijk door kasstromen in buitenlandse valuta die door exportactiviteiten worden gegenereerd. De belangrijkste buitenlandse valuta kasstroom is in US dollars. Na aftrek van kosten in US dollars, blijft er een netto kasstroom in US dollar over. Deze kasstroom wordt ruim van tevoren ingedekt door middel van een combinatie van termijncontracten en opties. Dit beleid vermindert de volatiliteit van exportresultaten door kortetermijnfluctuaties van de dollar ten opzichte van de euro. Transacties worden afgesloten met een beperkt aantal tegenpartijen met een uitstekende kredietwaardigheid. De activiteiten worden nauwkeurig getoetst, onafhankelijk van de uitvoering.


Door het indekken op de valutamarkt is in 2003 een gemiddelde koers gerealiseerd van 0,96 US dollar voor 1 euro voor een totaal van 795 miljoen US dollar. De verwachte netto kasstroom voor 2004 bedraagt ongeveer 800 miljoen US dollar. Op 31 december 2003 is van de verwachte kasstroom in 2004 544 miljoen US dollar tegen een gemiddelde koers van 1,09 US dollar voor 1 euro afgedekt. De verwachte kasstroom voor 2005 is op 31 december 2003 nog niet ingedekt.

#### Renterisico

Heineken streeft ernaar om resultaten en kasstromen zoveel mogelijk in te dekken voor renteveranderingen, door financiering tegen vaste rentes of door financiering tegen variabele rentes, gecombineerd met het gebruik van rente-instrumenten als interest rate swaps, forward rate agreements, caps en floors.

### Brau Union milieurapportage

Transpartheid van Brau Union Oostenrijk dwingt respect af

 <p>DIETMAR ROHER</p>	<p>Brau Union Oostenrijk overtreft ruimschoots de minimale wettelijke eisen door zowel externe als interne milieurapporten te publiceren. Door de prestaties van de verschillende brouwerijen met elkaar te vergelijken, dient het interne rapport als norm voor alle brouwerijen. Brau Union Oostenrijk reikt bovendien driemaal per jaar een prijs uit: één voor de best presterende brouwerij, één voor de sterkst verbeterde brouwerij en één voor individuele prestaties.</p>
--	--

### *Belastingrisico*

Heineken en haar werkmaatschappijen ondervinden in sterke mate de invloed van lokaal geldende wet- en regelgeving inzake accijnzen en andere belastingen. In principe worden de verkoopprijzen aangepast naar aanleiding van veranderingen in de hoogte van accijnzen. Verhogingen van accijnzen kunnen echter een negatieve invloed hebben op de afzetvolumes.

### *Interne beheersing*

De interne beheersing is gebaseerd op het principe dat het lokale management zelf verantwoordelijk is voor het beheersen van de resultaten en de onderliggende risico's, mits dit geschiedt binnen door de Raad van Bestuur aangegeven kaders. Het lokale management is verantwoordelijk voor een doeltreffend systeem van interne controle. Dit moet zodanig zijn opgezet dat er redelijkerwijs op kan worden vertrouwd dat de bedrijfsdoelstellingen worden bereikt en dat mogelijke materiële fouten en verliezen en onjuiste voorstellingen van zaken worden voorkomen of vroegtijdig worden gesignaleerd.

Er is beleid ontwikkeld, en deels in ontwikkeling, met betrekking tot de beheersing van de wereldwijde risico's op gebieden als marketing, productie, personele zaken, financiën, informatietechnologie, milieu en sociale verantwoordelijkheid en juridische zaken. Deze aspecten maken deel uit van de rapportagecyclus. Heineken maakt goede voortgang met de ontwikkeling en implementatie van uniforme systemen en processen binnen de gehele organisatie, die een waarborg zijn voor het streven naar consistentie en standaardisatie op basis van best practices.

Onder toezicht van de Raad van Commissarissen en meer in het bijzonder de Audit Commissie bewaakt de Raad van Bestuur de doelmatigheid van de interne beheersing, waaronder de beheersing van risico's en de bewaking van de doeltreffendheid van de interne controle. Op groepsniveau speelt de afdeling interne audit, samen met verschillende lokale interne audit afdelingen, een essentiële rol bij de objectieve en onafhankelijke beoordeling van bedrijfsprocessen en de doeltreffendheid van de interne controle.

## 2.6 Kwaliteitsborging

Bier wordt gebrouwen van grondstoffen die moeten voldoen aan hoge kwaliteitseisen zoals die in onze recepturen en specificaties zijn vastgelegd. Dit geldt ook voor de verpakkingsmaterialen waarin het bier wordt verkocht.

Deze kwaliteitseisen voldoen minimaal aan de wettelijke richtlijnen. De Heineken principes liggen vast in beleidsverklaringen die worden ondersteund door voorschriften die de uitvoering van en controle op dit beleid concretiseren.

Zo voert Heineken een productveiligheidsbeleid waarbij in ons brouwproces maatregelen getroffen worden om productcontaminatie te voorkomen. Onze brouwerijen zijn verplicht om de principes van HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) te implementeren. Volgens ons grondstoffenbeleid stellen we ook aan leveranciers de eis dat zij volgens deze principes een werkend systeem hebben. Met leveranciersaudits zien we daarop toe. Water dat de brouwerijen innemen, moet voldoen aan alle drinkwaterreizen volgens EU-richtlijnen dan wel aan de WHO-norm op dit gebied. In samenwerking met telers streven we ernaar het gebruik van pesticiden te minimaliseren en we voeren een biotechnologiebeleid waarin we afzien van het gebruik van genetisch gemodificeerde grondstoffen. Grondstoffen worden hierop gecontroleerd. Ook hulpstoffen mogen geen productveiligheidsrisico inhouden. Met audits trachten we de risico's bij de leveranciers te identificeren en minimaliseren. Om het bier uiteindelijk zo vers mogelijk bij de consument aan te leveren, hanteren we een versheidsbeleid met name in de distributiekanaalen. Producten zijn gecodeerd waardoor ieder product in de keten traceerbaar is en eventuele problemen teruggevoerd kunnen worden naar de bron.

De effectiviteit van het uitvoeren van deze beleidsmaatregelen op lokaal niveau wordt op centraal niveau gecontroleerd door de biermonsters in het laboratorium te analyseren en organoleptisch te testen en door monsters uit de markt te controleren op houdbaarheidsdatum.

### **Alcoholbeleidsdag**

*Heineken Nederland informeert studenten over verantwoord alcoholgebruik*



Veel Nederlandse studentenverenigingen kennen geen beleid voor het informeren van hun leden over verantwoord alcoholgebruik. Dit jaar heeft Heineken Nederland een Alcoholbeleidsdag voor studentenverenigingen georganiseerd om duidelijk te maken dat zo'n beleid nodig is. Sindsdien wordt Heineken door studentenverenigingen gevraagd om de mentoren die de eerstejaars begeleiden, te trainen en voor te lichten over deze kwestie.



Op deze manier leveren we aan onze consumenten een veilig en vers product. Klachten van consumenten worden geregistreerd en opgevolgd volgens onze klachtenprocedure. Mocht ondanks alle inspanningen iets niet in orde zijn dan wordt een recall-procedure in werking gesteld.

Tot slot doen onze brouwerijen mee aan een systeem van interne Quality Awards waarbij de kwaliteit van het bier en verpakking op de markt door een externe partij wordt beoordeeld. Hierdoor stimuleren wij de brouwerijen extra inspanningen te leveren om de consument een uitstekend product voor te schotelen.

## 2.7 Gedragscode

In de afgelopen jaren heeft Heineken haar gedragscode met betrekking tot het ethisch handelen van de onderneming nader bezien, met name op het gebied van corruptie, giften, fraude en belangenverstrengeling. Uit een inventarisatie bleek dat het gedrag van onze werkmaatschappijen ten aanzien van deze onderwerpen een gedifferentieerd beeld laat zien waarbij sommige ondernemingen deze onderwerpen uitputtend hebben aangepakt en andere slechts gedeeltelijk. Deze constatering was de aanleiding om een programma te starten met als doel de bedrijfs-ethiek meer consistent op de agenda te zetten en een code of business conduct op te stellen en wereldwijd in te voeren. Een belangrijk doel is medewerkers hiermee meer duidelijkheid te bieden over wat van hen in bepaalde situaties wordt verwacht.

### Integratie Heineken/BBAG

*Heineken/BU HR combineert 'the best of both worlds'*

 <p>KURT HERLER</p>	<p>De integratie van BBAG na de overname door Heineken was een omvangrijke taak die een nieuwe benadering vergde. Als eerste werd een aantal principes vastgelegd ter bescherming van de belangen van klanten, werknemers en andere belanghebbenden. Daarna kwamen teams van beide ondernemingen bijeen voor het opstellen van een plan voor het integratieproces, dat gebaseerd moest zijn op respect voor elkaars cultuur. Dankzij deze nieuwe benadering hebben culturele verschillen tot op heden niet tot problemen geleid.</p>
--	--

### Uitgangspunten

Corruptie en fraude zijn binnen Heineken onder geen voorwaarde toegestaan. Heineken is van mening dat corruptie uit de samenleving moet worden geëlimineerd en heeft programma's ontwikkeld ter voorkoming van corruptie. Ten aanzien van giften en belangenverstrengeling is het niet altijd mogelijk eenduidige regelgeving vast te leggen. Zo kan de maatschappelijk aanvaarde waarde en betekenis van een relatiegeschenk per land fors verschillen. Op centraal niveau heeft Heineken uitgangspunten opgesteld die integer handelen bevorderen. Heineken verlangt van haar medewerkers dat zij zakelijke en persoonlijke belangen niet laten verstrengelen en dat zij geen persoonlijke giften aannemen of doen die de zuiverheid van zakelijke relaties en beslissingen in gevaar zou kunnen brengen. Deze uitgangspunten moeten op lokaal niveau concreet worden ingevuld.

### Resultaten

Veel Heineken werkmaatschappijen ontplooiën activiteiten om hun ethisch handelen te bevorderen. Zo heeft 53 procent van de werkmaatschappijen een beleid ter voorkoming van corruptie. Nadere analyse leert overigens dat de meeste werkmaatschappijen zonder anti-corruptiebeleid op dit vlak een relatief laag risicoprofiel hebben. Het aantal werknemers dat zich bewust is van hun verantwoordelijkheid ten aanzien van het aannemen en geven van giften ligt op 62 procent. Een iets groter deel, 76 procent van de werknemers is zich ervan bewust dat inkopen namens de onderneming niet dienen plaats te vinden bij leveranciers waarmee men een persoonlijke relatie onderhoudt of waarvan men een persoonlijke beloning verwacht. Van de werkmaatschappijen heeft 81 procent maatregelen getroffen om fraude tegen te gaan.

Het ontbreken van lokaal beleid wil uiteraard niet zeggen dat het ethisch handelen van de betreffende werkmaatschappijen slecht zou zijn. Wel is verdere versterking van initiatieven ter bevordering van ethisch gedrag nodig om de risico's voor de onderneming te beperken.

### Interne dialoog

Het is van groot belang dat de internationaal gedefinieerde gedragscode aansluit bij lokale waarden en normen. Het business conduct programma bestaat daarom voor een groot deel uit een lokale interne dialoog waarbij de werkmaatschappijen zelf regels rond de geselecteerde onderwerpen vaststellen, binnen de centrale kaders van Heineken. In 2003 zijn in dit verband twee proefprojecten

van start gegaan: in Ghana en in Réunion. Deze proefprojecten brachten direct aan het licht dat de materie inderdaad complex is en dat de interpretatie van begrippen per cultuur verschilt. Bovendien is duidelijk dat het nut van een dergelijk programma niet in iedere cultuur op voorhand wordt onderschreven. Verder bleek dat het duidelijk toewijzen van verantwoordelijkheden in de organisatie en het meetbaar maken van de uiteindelijke resultaten belangrijke succesvoorwaarden zijn voor het invoeren van een gedragscode.

#### *Nieuwe methodiek*

Naar aanleiding van de twee proefprojecten is een nieuwe methode ontwikkeld die rekening houdt met de lokale omstandigheden van de werkmaatschappijen bij de invoering van de code. Deze nieuwe methode wordt in de loop van 2004 getest, eventueel aangepast en daarna wereldwijd geïmplementeerd. Heineken wil bovendien de code of business conduct eind 2004 intern en extern publiceren. In 2005 kan het programma voor introductie van de nieuwe code worden afgerond.

### 2.8 Klanten- en consumentenrelaties

Het is voor Heineken van groot belang dat professionele afnemers (wederverkopers) en eindgebruikers (consumenten) tevreden zijn en blijven met de geleverde producten en diensten. Van onze werkmaatschappijen kent 74 procent daarom beleid en procedures om klanttevredenheid periodiek te meten. De informatie die dit oplevert wordt gebruikt om de ondernemingsprestatie voortdurend te verbeteren.

We voeren geregeld onderzoek uit naar de merkenbeleving bij consumenten. Gegevens die dat oplevert gebruiken we bij de voortdurende aanscherping van de marketingstrategie en de ontwikkeling van nieuwe attributen.

Heineken heeft nog geen wereldwijd beleid om de privacy van consumenten te waarborgen en we doen dus ook geen metingen naar eventuele inbreuken op privacy-wetgeving. In het algemeen geldt dat Heineken geen of weinig privacygevoelige informatie over consumenten verkrijgt anders dan via merkencompetities, klanteninformatie nummers of websitebezoek. Deze informatie wordt niet actief gebruikt en nooit aan derden ter beschikking gesteld. Daarnaast worden onze producten altijd via wederverkopers verhandeld en hebben we geen belang bij direct marketing. Om privacy meer structureel te waarborgen werkt Heineken momenteel aan het opstellen

en invoeren van een wereldwijde code. Deze code richt zich op de privacy van werknemers, klanten en consumenten.

Via etikettering geven we productinformatie aan de consument. In een aantal landen, bijvoorbeeld in de lidstaten van de Europese Unie, gelden op dit gebied wettelijke voorschriften. Het beleid van Heineken is erop gericht aan deze voorschriften te voldoen en bij een eventuele inbreuk zo snel mogelijk maatregelen te treffen die deze inbreuk opheffen. In 2003 hebben onze werkmaatschappijen in totaal vier inbreuken op wettelijke voorschriften gemeld. Beleid en specifieke procedures op het gebied van productinformatie en etikettering zijn bij 89 procent van de werkmaatschappijen van kracht.

Sommige verpakkingen van onze producten kunnen bij onkundig gebruik tot persoonlijk letsel leiden, bijvoorbeeld tijdens transport, opslag en verdere handling. Uiteraard besteden we zorg aan de naleving van lokale wettelijke en pseudo-wettelijke voorschriften op het gebied van de bescherming van veiligheid en gezondheid van gebruikers. Ons beleid is erop gericht eventuele inbreuken hierop zo spoedig mogelijk te repareren. In 2003 waren er wereldwijd vier gevallen waarin aan de wettelijke voorschriften niet werd voldaan.

Van onze werkmaatschappijen heeft 72 procent specifiek beleid dat beoogt om in alle fasen de gebruikers te beschermen. Voor de horeca mondt dat bijvoorbeeld uit in het geven van gebruiks- en behandelingsinstructies en het nemen van technische maatregelen rond biertapinstallaties, zoals het aanbrengen van koolzuurgasverkliekers in bierkelders.

#### **Heineken Italië richt blik op groei**

*Het Pepper project stelt de werknemer centraal*



MASSIMO VON WUNSTER  
PIERGIORGIO GIUNTI

Nu de grote grote bedrijven, die eind jaren 90 zijn overgenomen, volledig geïntegreerd zijn, richt Heineken Italië de blik weer op groei. Voor een bedrijf dat al marktleider is, komt dat neer op het maximaliseren van het managementpotentieel. Het Pepper Project stelt het bedrijf in staat om de prestaties van iedereen afzonderlijk te meten, beoordelingsprocedures te verbeteren en carrièrepotentieel te definiëren. Het mentorprogramma helpt academisch geschoolde trainees zich verder te ontwikkelen.

3





# > ECOLOGISCHE DUURZAAMHEID

## 3.1 Rapportagegrondslag

In dit hoofdstuk zijn de milieugegevens over 2003 van 83 brouwerijen, elf mouterijen en zeventien frisdrank-fabrieken weergegeven. Het betreft het brouwen van 85,6 miljoen hectoliter bier en de productie van 516.000 ton mout en 6,7 miljoen hectoliter frisdrank. Licenties en recente acquisities, waaronder Brau Union zijn in de milieu-verslaglegging niet meegenomen. Daarin verschilt de rapportagegrondslag van die voor de financiële gegevens in het vorige hoofdstuk. Waar het gaat om volumegegevens gaan we in dit hoofdstuk uit van gebrouwen hectoliters bij 83 brouwerijen terwijl de financiële gegevens zijn gebaseerd op verkochte hectoliters bier.

## 3.2 Beleid en beheer van de milieudimensie

### *Beleidsverklaring*

In 2001 heeft de Raad van Bestuur van Heineken de beleidsverklaring inzake veiligheid, gezondheid en milieu vastgesteld. Hierin is onder andere bepaald, dat deze drie thema's een integraal onderdeel vormen van de bedrijfsvoering.

Naast deze beleidsverklaring hanteert Heineken een Waterbeleidsverklaring, een Energiebeleidsverklaring en circa zestig procedures gericht op systematische en toetsbare verbetering van onze prestaties op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu. De verklaringen en procedures zijn beschikbaar via het elektronisch kennis-systeem van de onderneming. Alle medewerkers betrokken bij veiligheid, gezondheid en milieu, hebben toegang tot dit systeem. De standaarden zijn voor alle productie-eenheden gelijk, waar ook ter wereld.

### *Organisatie*

Het beleid wordt voortdurend aangescherpt, conform de jaarlijkse President Letter, als gevolg waarvan concrete beleidsinstructies, procedures en programma's worden doorgevoerd. De ontwikkeling van het beleid vindt op concernniveau plaats door de multidisciplinaire Stuurgroep Veiligheid, Gezondheid en Milieuzaken. In deze stuurgroep

zitten vertegenwoordigers van productie en van de technische, juridische en medische afdelingen. Circa viermaal per jaar komt de stuurgroep bijeen. De voorzitter brengt verslag uit aan de Raad van Bestuur en geeft een overzicht van de ontwikkelingen en resultaten van het beleid.

In aansluiting hierop vinden er jaarlijks internationale bijeenkomsten plaats van lokale veiligheids- en milieu-coördinatoren. Van iedere Europese werkmaatschappij is een vertegenwoordiger aanwezig, evenals vertegenwoordigers uit de regio's Azië, Afrika en Midden- en Zuid-Amerika. Hier wordt nieuw beleid toegelicht en kunnen nieuwe procedures worden opgesteld. De lokale veiligheids- en milieucoördinatoren bieden vervolgens ondersteuning bij de realisatie van het beleid.

### *Doelstellingen*

Jaarlijks worden met de productie-eenheden afspraken gemaakt over de te bereiken doelstellingen. Deze worden opgenomen in een telkens voortschrijdend driejarrenplan waarin de maatregelen staan die nodig zijn om de gestelde doelen te bereiken, bijvoorbeeld op het gebied van waterbesparing, waterzuivering, beperking van CO<sub>2</sub>-emissie of grondstoffenbeleid. Na goedkeuring van het plan worden de maatregelen getroffen. De gestelde doelen zijn daarbij specifiek voor iedere productie-eenheid. De doelstellingen voor het Heineken concern worden geaggregeerd uit de doelstellingen van de individuele productie-eenheden. Dit betekent dat de concerndoelstellingen jaarlijks kunnen worden aangepast, mede doordat productie-eenheden worden gekocht dan wel afgestoten.

### *Monitoring*

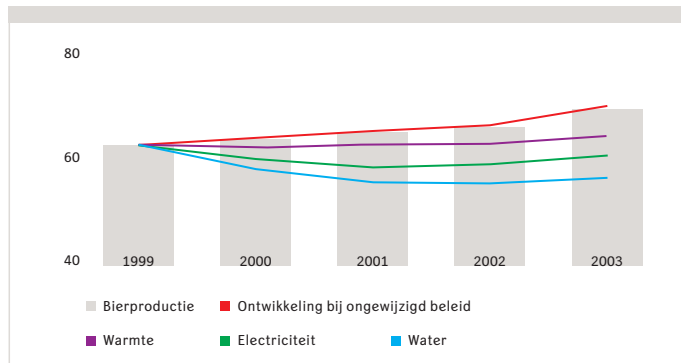
In 1997 is Heineken begonnen met registratie van milieuprestaties, aanvankelijk bij de productie-eenheden in Europa. In 1999 is de gegevensverzameling uitgebreid naar alle geheel of gedeeltelijk financieel geconsolideerde productielocaties in de wereld.

De werkmaatschappijen gebruiken het Brewery Comparison System voor registratie van gegevens. Dit is een systeem dat een consistente monitoring en rapportage ondersteunt, waardoor een betrouwbare vergelijking met



**Gebruik van warmte, electriciteit en water**

*in miljoenen hl/jaar, brouwerijen wereldwijd 1999-2003, exclusief acquisities*



de prestaties van andere brouwerijen binnen Heineken mogelijk is. De aangeleverde data worden door de concernorganisatie gevalideerd.

Iedere drie tot vijf jaar vindt er een interne audit plaats vanuit de concernorganisatie waarin per productie-eenheid wordt gecontroleerd of aan de Heineken voorschriften wordt voldaan. Is dit niet het geval, dan wordt corrigerende actie ondernomen. We streven ernaar om ons milieumanagementsysteem te certificeren. In 2003 werd 57 procent van onze bierproductie gebrouwen onder een ISO 14001 certificaat.

*Verbeterprogramma's*

De parameters die de milieuprestaties van de Heineken onderneming grotendeels bepalen zijn het energieverbruik (brandstoffen en elektriciteit), het waterverbruik en het niet-gerecyclede afval. Voor ieder van deze parameters zijn programma's ontwikkeld om de productie-eenheden te helpen sneller verbeteringen te realiseren: Aware of Energy, Aware of Water en Aware of Waste. De resultaten van deze verbeterprogramma's worden elders in dit hoofdstuk beschreven.

*Stijgende productie, dalende verbruiken*

Heineken streeft op milieugebied naar een absolute ont koppeling. Dat houdt in een betere milieuprestatie en tegelijk een stijgende productie. In de afgelopen jaren zijn we daar in enkele opzichten in geslaagd. Gemeten naar het referentiejaar 1999 is de jaarlijkse bierproductie gestegen van 63,2 tot 85,6 miljoen hectoliter in 2003. Bij onveranderd beleid zou het verbruik van thermische energie, elektriciteit en water in deze periode evenredig zijn gestegen tot 136 procent van het niveau van 1999. De actuele niveaus in 2003 zijn echter 119 procent thermische ener-

gie, 125 procent elektriciteit en 111 procent voor water. Hieruit blijkt dat er aanmerkelijke efficiëntieverbeteringen zijn bereikt, maar dat van een absolute ont koppeling nog geen sprake is.

Het beeld wordt vertroebeld door brouwerijen die in de vergelijkingsperiode zijn aangekocht. Wanneer die buiten beschouwing worden gelaten, is de hoeveelheid geproduceerd bier in dezelfde periode gestegen van 63,2 tot 70,1 miljoen hectoliter, ofwel een geïndiceerde toename tot 111 procent ten opzichte van het niveau van 1999. Het verbruik van thermische energie en water in 2003 lag op respectievelijk 97 en 91 procent van 1999. Vergelijken met de gestegen productie is hier dus sprake van een absolute ont koppeling. Voor het elektriciteitsverbruik is dit niet het geval: het verbruiksniveau in 2003 is 103 procent van 1999: wel een efficiëntieverbetering, maar geen ont koppeling.

**3.3 Dialoog met belanghebbenden**

Onze contacten met diverse stakeholders vormen een belangrijke input voor voortgaande verbetering van het beleid op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu. In dit verband is Heineken vertegenwoordigd in werkgroepen voor de implementatie van de Europese Richtlijn 96/61/EG inzake geïntegreerde preventie en bestrijding van verontreiniging (Integrated Pollution Prevention and Control). Daarin speelt de toepassing van preventieve maatregelen en best beschikbare technieken een belangrijke rol om milieubelasting zoveel mogelijk te beperken. Deze technieken worden door de werkgroepen geïnventariseerd en via referentiedocumenten toegankelijk gemaakt.

**Chur Brewery**

*Heineken Zwitserland brengt water- en energieverbruik aanzienlijk terug*



ANGELA RESCH

Door één van beide brouwerijen te sluiten en de productie op één enkele locatie te concentreren, heeft Heineken Zwitserland het gebruik van water en energie bij het brouwproces aanzienlijk teruggebracht en de productie met 8,5 procent opgevoerd tot 810.000 hectoliter. Intussen zoekt de werkgroep ZEUS van het bedrijf binnen de context van de Heineken programma's Aware of Water en Aware of Energy naar manieren om het gebruik van productiemiddelen nog verder terug te dringen.

Heineken is met circa 150 andere internationale ondernemingen lid van de World Business Council of Sustainable Development. Deze organisatie wil een toonaangevende pleitbezorger zijn voor duurzame ontwikkeling en een impuls geven aan eco-efficiëntie, innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Voor Heineken is dit lidmaatschap een belangrijke bron van kennis en ervaring.

Verder is Heineken op het gebied van water een van de initiatiefnemers van het CEO Panel Business & Industry, een groep van bedrijven die zich inzet voor een oplossing van de mondiale waterproblematiek. Dit panel is op vrijwillige basis gevormd en bestaat uit de voorzitters van Raden van Bestuur van veertien internationaal opererende bedrijven in sectoren als drinkwater en voedingsmiddelen. Het CEO Panel wil programma's en activiteiten initiëren die kunnen bijdragen aan duurzaam watergebruik. Het panel heeft bijgedragen aan het World Water Forum, waarvan de derde editie plaatsvond in maart 2003 in Kyoto.

### 3.4 Energie

#### Aware of Energy

Heineken heeft zich ten doel gesteld het specifiek energiegebruik in de periode van 2002 tot 2010 met vijftien procent terug te dringen. Het programma Aware of Energy is met dat doel in 2002 ingezet. Het programma stuurt aan op het verhogen van het bewustzijn van de Heineken medewerkers op het gebied van energieverbruik. Er worden maatregelen ingevoerd gebaseerd op met name good housekeeping. Ook worden technische maatregelen getroffen zoals warmteterugwinning en de inzet van duurzame bronnen.

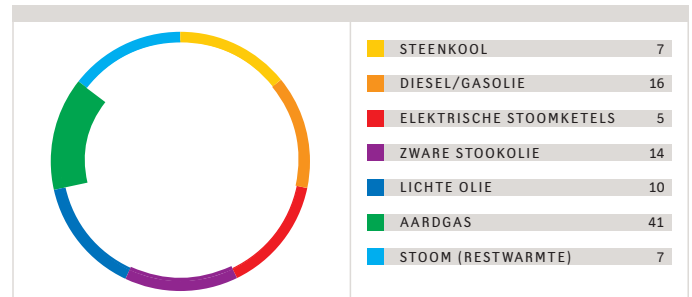
#### Warmte

In de brouwprocessen van Heineken is warmte nodig voor het bierbereidingsproces, het reinigen van flessen, pasteurisatie en (in mouterijen) voor het eesten van mout. In 41 procent van de locaties wordt aardgas gebruikt voor de productie van warmte. In andere locaties wordt diesel,

lichte olie, zware olie of kolen gestookt. Zeven procent van de locaties gebruikt industriële restwarmte, afkomstig van naburige bedrijven. Voor de productie van warmte wordt onder andere gebruik gemaakt van duurzame energie. De belangrijkste vorm is biogas die ontstaat bij anaërobe zuivering van afvalwater. Heineken beschikt over negentien van dergelijke installaties. Bij de zeven grootste wordt het geproduceerde biogas gebruikt als energiebron. In 2003 is met biogas in 1,1 procent van de totale warmtebehoefte voorzien.

#### Hoofdbrandstof voor warmteproductie

aantal locaties, in procenten



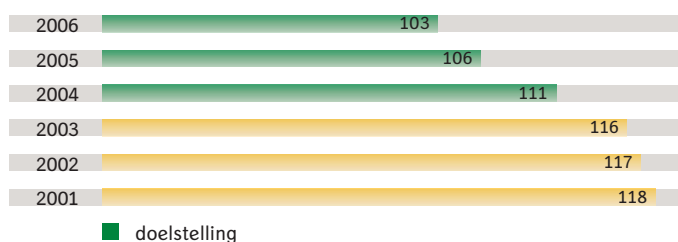
Het specifieke warmteverbruik van de Heineken brouwerijen is in 2003 ten opzichte van 2002 met 1,0 procent gedaald naar 116 megajoule per hectoliter bier. Een belangrijke bijdrage aan de reductie is geleverd door de brouwerij in Lezajsk (Polen) waar een oude boiler en een verpakkingslijn uit bedrijf zijn genomen en door de brouwerij in Sevilla (Spanje) waar technische aanpassingen aan de boiler resultaat hebben gehad.

Het specifieke warmteverbruik van de mouterijen is in 2003 ten opzichte van 2002 met drie procent gedaald naar 2.900 megajoule per ton.

Het specifieke warmteverbruik van de frisdrankfabrieken is in 2003 gedaald met tien procent naar 36,7 megajoule per hectoliter frisdrank. Deze daling is onder andere het resultaat van een fysieke scheiding van het bierbrouwen en de frisdrankproductie in de fabriek van Pivara Skopje

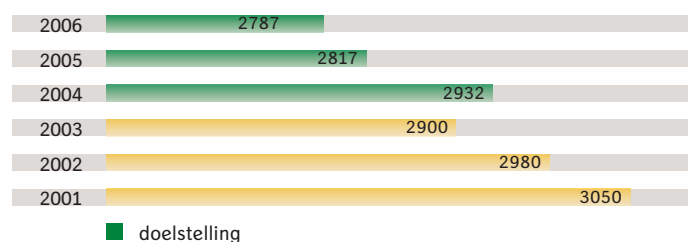
#### Specifiek warmtegebruik brouwerijen

in MJ/hl bier



#### Specifiek warmtegebruik mouterijen

in MJ/ton mout

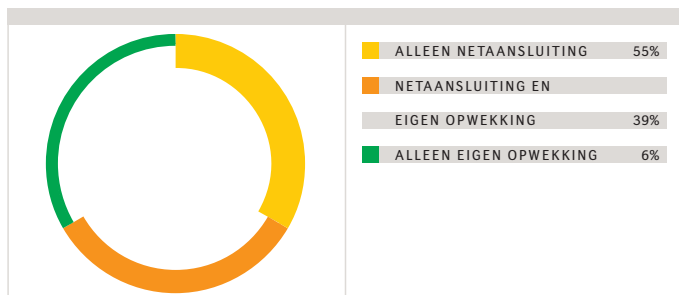


(Macedonië). Hierdoor konden de verbruikscijfers nauwkeuriger worden toegewezen. In Kinshasa (DR Congo) is voor de frisdrankproductie minder CO<sub>2</sub> geproduceerd uit fossiele brandstoffen. Ook dit heeft een gunstig effect gehad op het specifieke warmteverbruik.

**Elektriciteit**

Elektriciteit wordt voornamelijk gebruikt voor koeling, waterzuivering, de vervaardiging van perslucht, aandrijving, het vloeibaar maken van kooldioxide, verlichting en kantoorgebruik. De meeste elektriciteit wordt door Heineken ingekocht. Bij 45 procent van de locaties wordt daarnaast ook zelf elektriciteit opgewekt in warmtekrachtinstallaties en dieselaggregaten. Zes procent van de locaties heeft geen aansluiting op het elektriciteitsnet en produceert alle benodigde elektriciteit zelf.

**Elektriciteit**  
in procenten



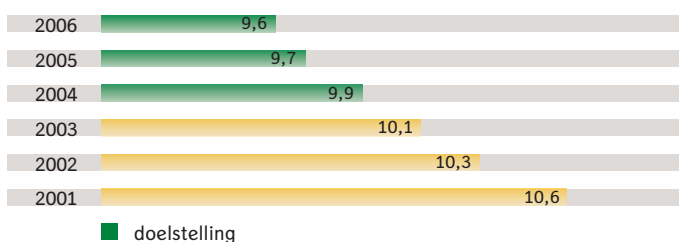
De herkomst van de ingekochte elektriciteit is voor alle locaties onderzocht waarbij het GRI EN-3 protocol is gevolgd. Wereldwijd wordt 40 procent van de door ons ingekochte elektriciteit opgewekt met kolen, 26 procent met nucleaire energie, 25 procent met gas en olie.

Ongeveer negen procent van de aangekochte elektriciteit wordt opgewekt met hernieuwbare energiebronnen, waarvan waterkracht acht procent voor zijn rekening neemt.

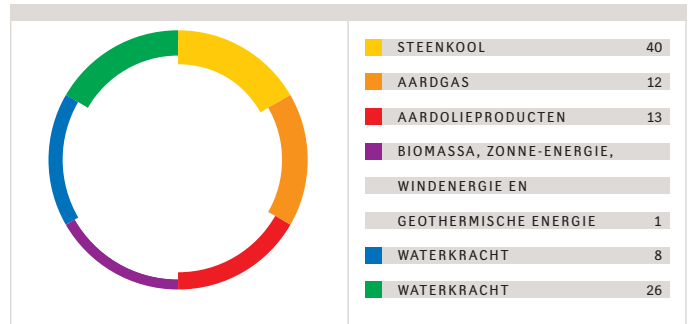
Het specifieke elektriciteitsverbruik van de Heineken

**Specifiek elektriciteitsverbruik brouwerijen**

in kWh/hl bier



**Primaire brandstoffen voor productie van elektriciteit van netaansluiting, in procent van totaal vermogen**



brouwerijen is in 2003 ten opzichte van 2002 met twee procent gedaald naar 10,1 kilowattuur per hectoliter bier. Een belangrijke bijdrage aan deze reductie is geleverd door de brouwerij in Lagos waar twee nieuwe, efficiëntere verpakingslijnen en een nieuwe waterbehandelingsinstallatie in gebruik zijn genomen.

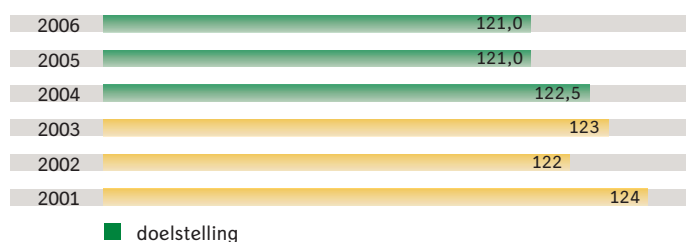
Bij de mouterijen van Heineken is het elektriciteitsverbruik in 2003 met bijna één procent gestegen ten opzichte van 2002 naar 123 kilowattuur per ton. Belangrijke oorzaak is de warme zomer in België waardoor in de mouterij van Ruisbroek meer elektriciteit nodig was om te koelen. Het elektriciteitsverbruik bij frisdrankproductie is in 2003 met één procent gedaald naar 5,0 kilowattuur per hectoliter.

**3.5 Klimaat**

Het gebruik van niet-duurzame bronnen is een belangrijke oorzaak van een toename van de concentratie van kooldioxide (CO<sub>2</sub>) in de atmosfeer. Dat is vervolgens één van de oorzaken van het broeikas effect en de verandering van het klimaat. Op verzoek van Heineken heeft prof. dr. E.K. Duursma, emeritus hoogleraar oceanologie van de Universiteit Groningen, een grote hoeveelheid klimaatgegevens verzameld en geanalyseerd. Hiermee is een schat aan informatie ontsloten welke voor belangstellenden beschikbaar is via de publicatie 'Rainfall, River Flow and Temperature Profile Trends: Consequences for Water Resources'.

**Specifiek elektriciteitsverbruik mouterijen**

in kWh/ton mout



**Kooldioxide**

CO<sub>2</sub>-emissie is het gevolg van het gebruik van fossiele brandstoffen, hetzij direct door verbranding in onze installaties, hetzij indirect door het gebruik van elders geproduceerde en door ons aangekochte elektriciteit. Met ingang van 2003 wordt naast de directe fossiele CO<sub>2</sub>-emissie ook de indirecte fossiele CO<sub>2</sub>-emissie gerapporteerd.

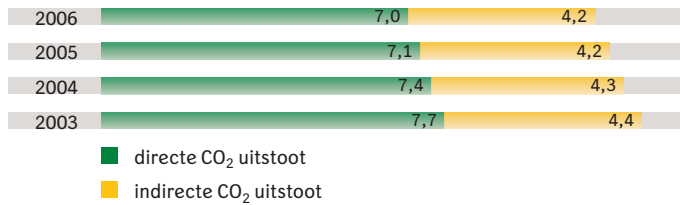
In 2003 bedroeg de directe CO<sub>2</sub>-emissie 7,66 en de indirecte emissie 4,40 kilogram per hectoliter bier. De totale CO<sub>2</sub>-emissie in 2003 bedroeg daarmee 12,1 kilogram per hectoliter.

In de periode 2004 tot 2006 wordt mede dankzij het programma *Aware of Energy* een verdere daling voorzien naar 11,2 kilogram per hectoliter bier. Het is ons voornemen om in het komende jaar de rapportage van CO<sub>2</sub>-emissie nog beter in lijn te brengen met de GRI richtlijnen.

De zogenoemde kortcyclische CO<sub>2</sub>, de koolzuuremissie die het gevolg is van het fermentatieproces, wordt niet gerapporteerd. Deze emissie is in evenwicht met de CO<sub>2</sub>-opname bij de teelt van gerst en heeft daardoor geen gevolgen voor het broeikas effect.

**Directe en indirecte CO<sub>2</sub>-emissie**

in kg/hl



**NO<sub>x</sub> en SO<sub>x</sub>**

Overige luchtmissies als gevolg van direct en indirect gebruik van fossiele brandstoffen zijn voornamelijk NO<sub>x</sub> en SO<sub>x</sub>. SO<sub>x</sub> komt eveneens vrij wanneer mout wordt gezwaveld om ongewenste componenten te voorkomen. Met de daling van het energieverbruik, is ook de specifieke SO<sub>x</sub>-emissie gedaald. Dit effect is nog verder versterkt door het overschakelen op brandstoffen met een lager zwavelgehalte, onder andere in de productielocaties Patras (Griekenland) en St. Denis (Réunion).

De gerapporteerde hoeveelheid NO<sub>x</sub> is hoger omdat er hogere richtgetallen zijn voor de emissie uit generatoren ten behoeve van de elektriciteitsproductie. Het is gebleken dat deze emissie in eerdere jaren te laag is ingeschat. Dit effect is voornamelijk te zien op locaties die zelf elektriciteit opwekken.

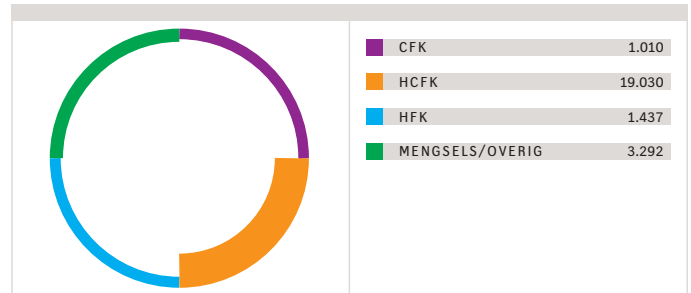
**Ozonaantasting**

Op de productie-eenheden van Heineken zijn verschillende stoffen in gebruik die, wanneer ze vrij zouden komen, de ozonlaag kunnen aantasten. Zo is halon soms aanwezig in automatische brandblusinstallaties. Door het inzetten van alternatieve brandblusmiddelen kon de totale hoeveelheid halon in het afgelopen jaar drastisch worden vermindert: de totale hoeveelheid halonen in gebruik is gedaald van 7,8 ton in 2002 tot 4,3 ton in 2003. Onder andere in 's-Hertogenbosch, Zoeterwoude (Nederland) en Mons en Baroeul (Frankrijk) zijn de halonen volledig uitgebannen.

Diverse gehalogeneerde koolwaterstoffen (CFK's, HCFC's en HFK's) worden gebruikt in koelinstallaties en airco's. Door storingen kunnen die echter ontsnappen aan de lucht. Heineken vervangt deze stoffen geleidelijk door milieuvriendelijke alternatieven. De gerapporteerde aanwezigheid gehalogeneerde koolwaterstoffen is ten opzichte van 2002 licht gestegen tot 35,1 ton. Dit is voornamelijk het gevolg van een gedetailleerde inventarisatie. Ook de locaties die in 2003 voor het eerst in de rapportage zijn opgenomen dragen bij aan de stijging. Het gaat hierbij om de productielocaties Ama (Nigeria) en Almaty (Kazachstan).

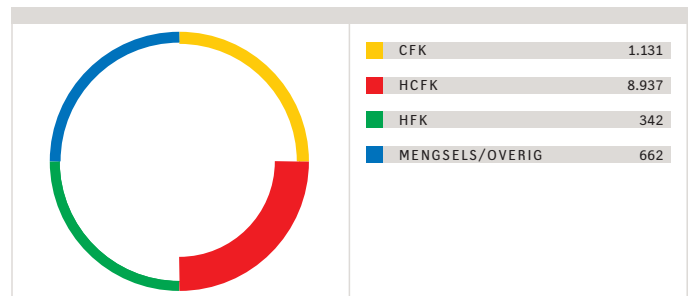
**Koelmiddelen op basis van gehalogeneerde koolwaterstoffen**

in gebruik, in kg



**Koelmiddelen op basis van gehalogeneerde koolwaterstoffen**

verliezen, in kg





Het verlies van koolwaterstoffen door storingsen en onderhoud is gestegen tot 12,3 ton. Deze volgen uit de eerder genoemde inventarisatie. Daarnaast waren er veel verliezen uit een oud koelsysteem in de brouwerij in Vieux Fort (St. Lucia).

De mate waarin deze koolwaterstoffen de ozonlaag aantasten wordt uitgedrukt in R11 equivalenten. In 2003 bedroeg deze 1.303 kilogram R11 equivalenten.

De emissies van koelmiddelen hebben ook een negatief effect op het klimaat. Dit effect wordt gekwantificeerd in CO<sub>2</sub>-equivalenten. Het verlies van koelmiddelen heeft in 2003 hebben geleid tot een effect van 26 kiloton CO<sub>2</sub>-equivalenten.

### Geur

Geur ontstaat voornamelijk bij het koken van wort en bij afvalwaterzuivering. De uitstoot van de geur kan worden gereduceerd door wortketels luchtdicht te maken en te voorzien van een condensor. Afvalwaterzuivering kan geurarm worden gemaakt door het afdekken van installaties en het behandelen van afgezogen geurcomponenten in bijvoorbeeld compostfilters. Daar waar geur tot overlast leidt, worden dergelijke maatregelen getroffen.

## 3.6 Water

Water is in volume de belangrijkste grondstof bij het brouwen van bier en de productie van frisdrank. Als hulpstof speelt het een rol bij het reinigen van procestanks, verpakkingen, productie-installaties en leidingen. Bij mouterijen is water nodig voor het wassen en kiemen van gerst.

### 'Let's be Water Citizens'

Fransse kinderen roepen u op om bewust met water om te gaan



CORINNE GOFF-LAVIELLE

Heineken Frankrijk heeft grote voorde- ringen geboekt bij het beperken van de hoeveelheid water die voor het brouwen van bier gebruikt wordt. In 2001 werd de campagne 'Let's be Water Citizens' gelanceerd om bij kinderen – de burgers van morgen – het besef te kweken dat water een onmisbare natuurlijke hulpbron is. Eén van de ideeën die ze opperden, was het maken van tekenfilms die op de lokale TV-zenders moeten worden uitgezonden om de boodschap uit te dragen dat water een schaarse grondstof is.

### Aware of Water

Het ligt op de weg van Heineken om het initiatief te nemen om te komen tot een duurzaam watergebruik in de landen waar wij werken. Dat is de motivatie voor het programma Aware of Water waar wij in 1999 mee zijn gestart.

Doel van dit programma is onder andere om de inname van water bij alle brouwerijen te beperken tot maximaal zeven liter per liter bier. Met een reeks van maatregelen hebben de meeste brouwerijen dat doel ruimschoots bereikt. Nog 23 brouwerijen gebruiken meer dan zeven hectoliter water per hectoliter bier. We zijn bezig ook die brouwerijen op orde te krijgen.

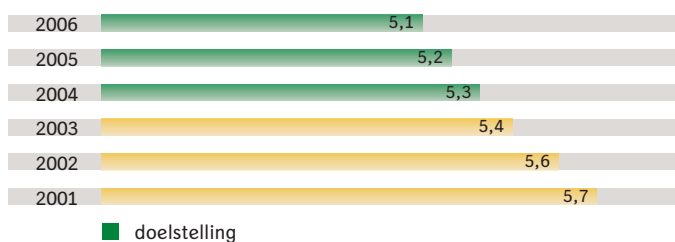
### Waterverbruik

In 2003 was het specifieke watergebruik 5,4 hectoliter per hectoliter bier. Dat is een daling ten opzichte van 2002 met drie procent. Deze reductie is onder andere bereikt met investeringen in nieuwe installaties. In Stara Zagora (Bulgarije) is een geheel nieuw distributienet aangelegd, waardoor de verliezen sterk zijn gedaald. In Warka (Polen) en Ibadan (Nigeria) zijn nieuwe waterbehandelings- installaties in gebruik genomen die dankzij hergebruik van spoelwater de waterverliezen beperkt houden.

Bij mouterijen is het specifieke watergebruik in dezelfde periode gedaald met vijf procent naar 4,2 kubieke meter per ton. Dit resultaat is voor een groot deel toe te schrijven aan de sterk gestegen productie in de moderne mouterij te Hurbanovo (Slowakije).

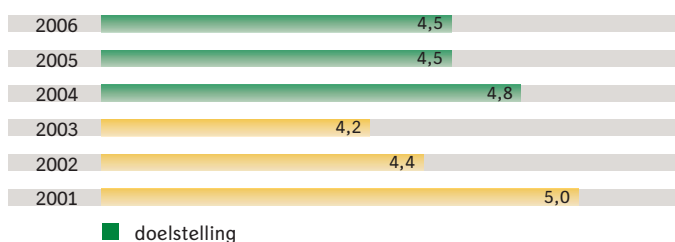
### Specifiek watergebruik brouwerijen

in hl water/hl bier



### Specifiek watergebruik mouterijen

in m<sup>3</sup>/ton mout





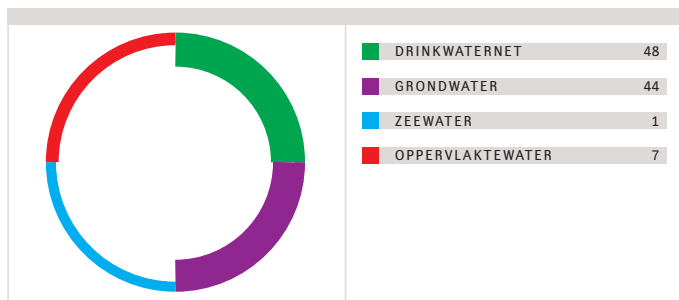
Voor de productie van frisdrank is het specifieke watergebruik gedaald tot 3,3 hectoliter per hectoliter frisdrank. Dit is voornamelijk het gevolg van de afgesplitste frisdrankproductie in Skopje (Macedonië) en een lagere CO<sub>2</sub>-productie, waarbij water als koel- en reinigingsmiddel wordt gebruikt, in Kinshasa (DR Congo).

*Herkomst van water*

De productielocaties betrekken het water voornamelijk van het openbare drinkwaternet of uit eigen grondwaterbronnen. In mindere mate wordt oppervlaktewater gebruikt. De Heineken brouwerij op de Bahama's maakt gebruik van zeewater. Het ingenomen water wordt behandeld tot drinkwaterkwaliteit.

**Herkomst van water**

*in procenten*



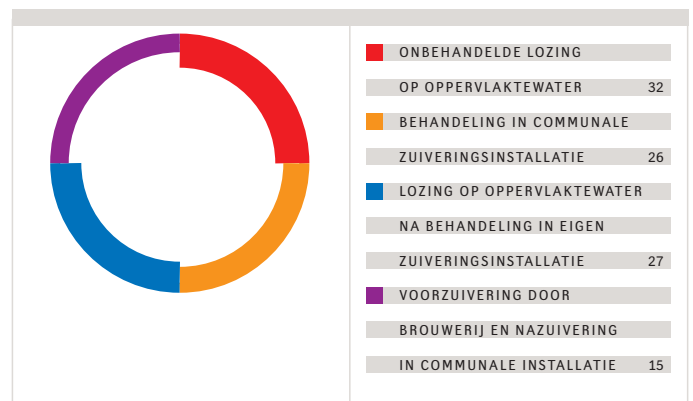
De kwaliteit en de beschikbaarheid van water heeft onze voortdurende aandacht. In verband daarmee vindt er iedere twee jaar een water survey plaats naar de kwaliteit en kwetsbaarheid van onze waterbronnen. Alle chemische parameters worden dan geanalyseerd en getoetst aan internationale drinkwaternormen zoals die van de Europese Unie en de World Health Organisation. Uit de survey van 2003 bleek dat op enkele plaatsen het binnenkomende water was verontreinigd met zware metalen en/of oplosmiddelen. De waterzuiveringen van Heineken bleken ook in die gevallen toereikend om het water te behandelen tot drinkwaterkwaliteit conform de geldende kwaliteitsnormen. De beschikbaarheid van water was ten opzichte van de vorige water survey van 2001 niet veranderd. Op verzoek van Heineken heeft emeritus hoogleraar prof. dr. E.K. Duursma het waterverbruik van de brouwerijen gerelateerd aan regenval in hetzelfde stroomgebied. Hieruit is een methode ontwikkeld om de hydrologische voetafdruk van iedere brouwerij te bepalen en prognoses te maken voor de beschikbaarheid van water.

*Afvalwater*

Het water dat de bedrijven als hulpstof innemen, wordt uiteindelijk als afvalwater geloosd. Het afvalwater van 68 procent van de productie-eenheden wordt behandeld in een eigen zuiveringsinstallatie of in communale zuiveringsinstallaties. Op de overige productielocaties wordt het afvalwater nog niet behandeld en ongezuiverd geloosd op het oppervlaktewater.

**Afvalwaterbehandeling**

*in procenten*



Heineken geeft uitvoering aan een programma om bij bestaande brouwerijen waar het afvalwater niet wordt gezuiverd, alsnog een zuiveringsinstallatie te plaatsen. Met name in Afrika is dat aan de orde. Nieuwe brouwerijen, zoals de in 2002 geopende brouwerij te Ama (Nigeria) worden altijd voorzien van een zuiveringsinstallatie. Het programma heeft enigszins vertraging opgelopen.

**Shanghai APB**

*Verstandig omgaan met water*



ZHOU ZHI HUA

In 1999 verbruikte de Shanghai Asia Pacific Brewery in China meer dan 9 liter water voor het brouwen van één liter bier. Door het ondergrondse leidingennet te vervangen, caustisch afvalwater te gebruiken om afvalgas te ontzwellen, de afvalwaterzuiveringsinstallatie van een digitaal managementsysteem te voorzien en een aantal eenvoudige praktische maatregelen te treffen, heeft de brouwerij het waterverbruik met 40 procent teruggebracht en de productie van bier met 40 procent verhoogd.

Afvalwater bevat, ook na zuivering, stoffen die het oppervlaktewater verontreinigen, waaronder organische stof, stikstof, fosfaat en zwevende stof. Een belangrijke maat voor deze verontreiniging is het chemisch zuurstof verbruik (CZV).

De specifieke CZV-belasting van het afvalwater voor zuivering afkomstig van brouwerijen is ten opzichte van 2002 met 2,5 procent gedaald naar 1,2 kilogram per hectoliter bier. Reducties zijn bereikt door onder andere minder gistlozingen door de brouwerijen in Kaduna en Ama (Nigeria) en in Thessaloniki en Patras (Griekenland). Ook verbeterde monitoring en metingen hebben aan de afname bijgedragen. Bij mouterijen is de specifieke CZV-belasting in dezelfde periode met vier procent gestegen tot 4,3 kilogram per ton. Dit is voornamelijk het gevolg van een hogere uitwassing van organisch materiaal uit gerst in Ruisbroek (België), doordat een andere kwaliteit is gebruikt. Elk jaar fluctueert de organische vervuiling enigszins. Bij de frisdrankproductie is de CZV-belasting nagenoeg gelijk gebleven op 0,3 kilogram per hectoliter frisdrank. De totale CZV-belasting van ongezuiverd afvalwater bedroeg in 2003 106,6 kiloton CZV, een verhoging met zeven procent ten opzichte van 2002, voornamelijk een gevolg van productiegroei.

Na zuivering is van de totale CZV-belasting 21 procent op het oppervlaktewater geloosd wat neerkomt op 22,5 kiloton. Dat is een lichte verbetering ten opzichte van 2002 toen 23 procent na zuivering werd geloosd.

### Duurzame landbouw in Nederland

Heineken Nederland introduceert Skylark project



HAGGE DE VRIES

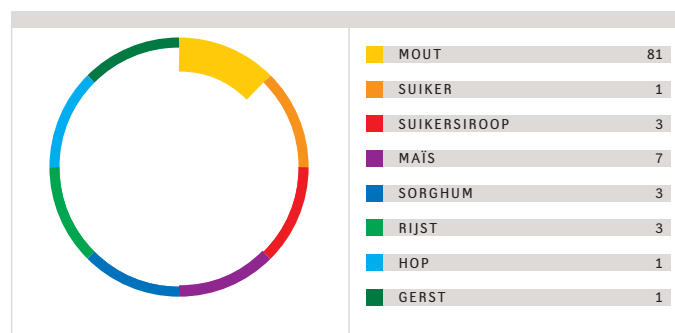
Het Skylark project is een samenwerkingsproject tussen Heineken International, de Agrarische Unie en twaalf landbouwers voor het ontwikkelen van duurzame productiemethoden voor gerst. Bij de deelnemende landbouwbedrijven wordt een aantal indicatoren gemeten, die data verschaffen die de boeren helpen de kwaliteit van land, lucht en water te verbeteren. Vanaf 2012 zal veel van de door Heineken voor de bierproductie gebruikte gerst afkomstig zijn van boerderijen die duurzame productiemethoden gebruiken.

### 3.7 Grondstoffen voor bierbrouwen

Het brouwen van bier is een natuurlijk proces dat uitgaat van mout, water en hop als belangrijkste ingrediënten. Mout wordt in mouterijen in een proces van weken, kiemen en eesten geproduceerd uit gerst. In bier kunnen ook andere granen worden gebruikt zoals maïs, rijst of sorghum. Daarnaast worden in de productie-eenheden hulpstoffen gebruikt zoals reinigings- en desinfectiemiddelen. Frisdranken worden gemaakt van water, compound, suiker(siroop) en koolzuur.

#### Grondstoffengebruik 2003

in gewichtsprocenten (exclusief water)



### 3.8 Verpakkingen

Bier en frisdranken worden verpakt in uiteenlopende verpakkingen om daarmee de kwaliteit van het product te waarborgen en het product te beschermen tegen schadelijke invloeden van buitenaf. De meest toegepaste primaire verpakkingen zijn glazen flessen, fusten en blik. Sommige werkmaatschappijen gebruiken ook PET-flessen. Daarnaast wordt bier verplaatst in tankers ten behoeve van kelderbier. Bij glazen en kunststof flessen maken ook de kroonkurk en/of dop en het etiket deel uit van de primaire verpakking. Voor transport krijgen de meeste producten een secundaire verpakking, meestal van karton en kunststof-folie. Retourflessen worden doorgaans verpakt in kunststof kratten.

Fusten en in de meeste landen ook glazen en kunststof flessen zijn meermalige verpakkingmaterialen. Deze keren na gebruik terug op de productielocaties waar ze gereinigd en weer gevuld worden. Ook kratten zijn meermalige verpakkingen.

Blik, PET-flessen en in sommige landen glas zijn eenmalige verpakkingen. Deze komen na gebruik in het (huishoudelijk) afval terecht. In veel landen wordt verpakkingafval

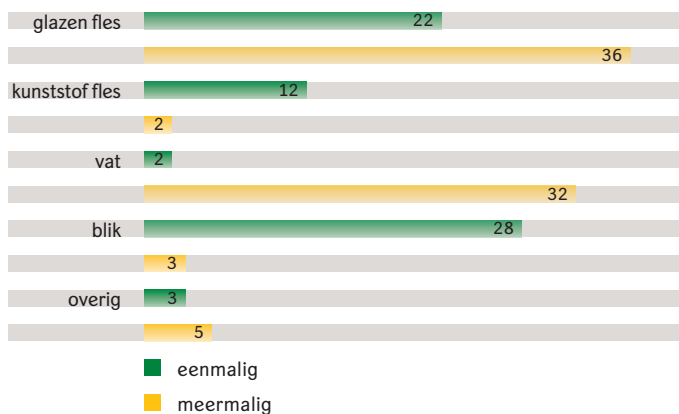


(onder andere glas en metaal) gescheiden ingezameld of uit de afvalstroom gescheiden. Secundaire verpakkingen zoals kartonnen dozen en kartonnen trays met een kunststoffolie worden over het algemeen verwijderd bij de verkooppunten en daarna gescheiden aangeleverd bij afvalverwerkers.

De keuze voor een verpakking (één- of meermalig, glas of blik) wordt bepaald door de markt. Elk land kent zijn eigen verpakkingssysteem, dat wordt bepaald in interactie met overheden, groothandels, producenten en consumenten. Heineken past zich hierbij aan. Glas is in meeste landen waar wij actief zijn favoriet en in 76 procent van de landen worden bier en frisdrank overwegend verpakt in meermalige verpakkingen.

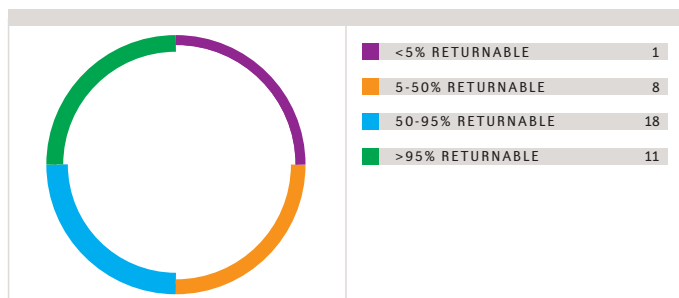
**Verpakkingsmaterialen**

in ????????????????



**Marktkarakteristieken**

in aantal landen



Al onze verpakkingen voldoen aan hoge kwaliteitseisen en minimaal aan de wettelijke richtlijnen. De Heineken principes op dit gebied liggen vast in beleidsverklaringen en voorschriften.

Zo zijn alle materialen die in aanraking met het bier kunnen komen, geschikt voor toepassing in de voedings-

middelenindustrie. Goedkeuring van deze materialen wordt verkregen via instanties zoals TNO en instanties die werken conform de Amerikaanse Food and Drug Act (FDA). We besteden extra aandacht aan het voorkomen van ongewenste stoffen in lakken voor bierblikjes. We streven ernaar geen PVC te gebruiken als inlage in kroonkurken. Een programma om PVC te vervangen door een polyethyleen is bijna voltooid. Verder gebruiken we geen pigmenten van zware metalen in onze verpakkingen, ook niet in etiketten en kratten. Tot slot gebruiken we een veiligheids-tapstang en een breekplaat in nieuwe bierfusten om de gebruiker te beschermen mocht de overdruk in het fust te hoog worden.

De effectiviteit van deze beleidsprincipes wordt regelmatig gecontroleerd door inspecties uit te voeren bij leveranciers. Daarbij letten we specifiek op de kwaliteit van de geleverde materialen, de productveiligheidsrisico's en de milieu- en veiligheidsprestaties van de leveranciers.

Teneinde de milieubelasting door verpakkingen verder terug te dringen voeren we verschillende projecten uit. Zo doen we in Leiden (Nederland) een proef om éénmalig glas op te halen bij de horeca. Bij het leveren van bier wordt het éénmalige glas ter recycling opgehaald. Een ander voorbeeld is een project voor efficiënter containertransport van bier naar de VS. Door een efficiëntere verpakking en containerindeling kan er per container circa vijf procent meer bier worden verscheept. Een derde project is de verwijdering van cadmium uit onze oude gele Heineken kratten uit de Nederlandse markt. In 1986 hebben we hierover in een convenant met de milieubeweging afspraken gemaakt. Na vele jaren van research hebben we een verwerker gevonden die volgens een nieuw proces het cadmiumhoudende pigment zal isoleren. Dit pigment zal worden opgeslagen in de C2-deponie in Botlek (Nederland). De cadmiumvrije kunststof kan vervolgens mogelijk worden opgewerkt en hergebruikt.

**3.9 Co-producten en afval**

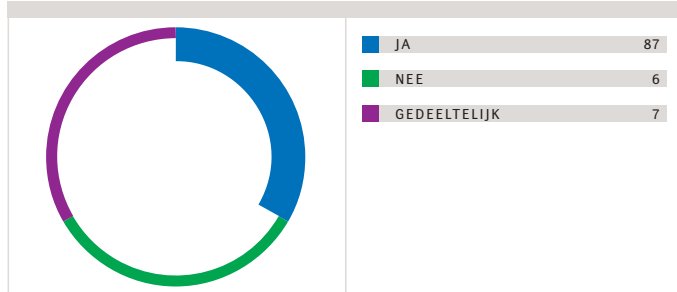
*Co-producten*

Bij het brouwen van bier komen verschillende co-producten vrij. De belangrijkste zijn bierbostel en biergist. Bostel, het natte moutresidu, heeft een goede toepassing als (rund)veevoeder. Biergist kan eveneens in diervoeders worden gebruikt maar vindt daarnaast toepassing in de farmaceutische industrie en bij de bereiding van smaakstoffen.

De bostel wordt bij het overgrote deel van onze brou-

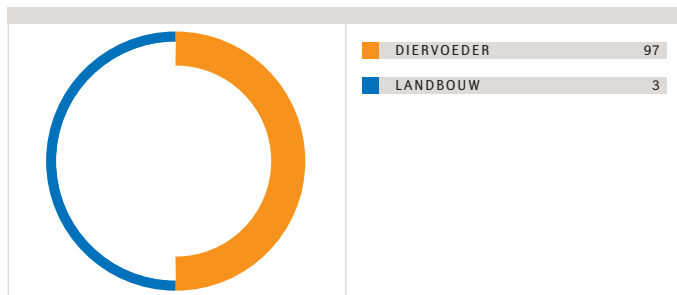
**Hergebruik bostel**

*in procenten*



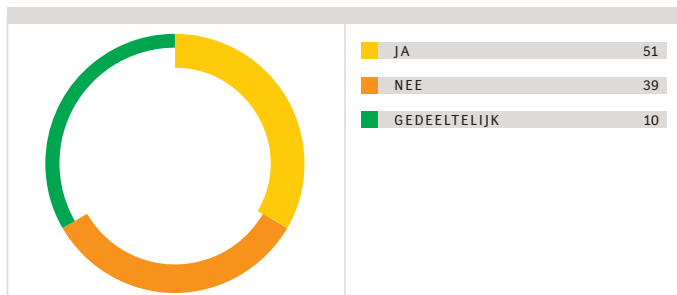
**Toepassing bostel**

*in procenten*



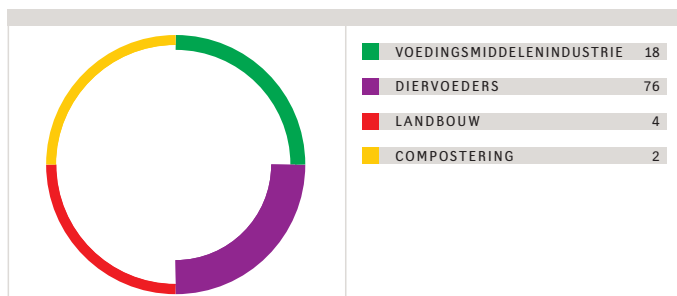
**Hergebruik surplus biergist**

*in procenten*



**Toepassing surplus biergist**

*in procenten*



werijen geheel en in een enkel geval gedeeltelijk nuttig hergebruikt. Biergist vindt bij meer dan de helft van onze brouwerijen geheel en soms gedeeltelijk een nuttige toepassing.

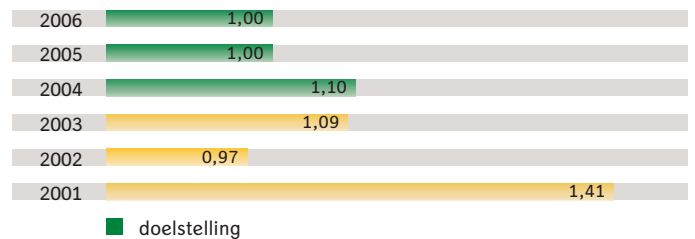
**Niet-gerecycled industrieel afval**

In 2003 is de hoeveelheid niet gerecycled afval toegenomen, dit is voornamelijk door ingebruikname van één nieuwe brouwerij in Ama (Nigeria) in 2003 waar bostel nog niet kan worden gerecycled. Daarnaast is op andere locaties (Nigeria en Nieuw Caledonia) minder bostel gerecycled. Overigens is de nauwkeurigheid van de rapportage de afgelopen jaren verbeterd.

Voorheen werd Primair slib (vast afval dat door bezinking of filtratie uit afvalwater wordt verwijderd) gerapporteerd onder afvalwaterslib. Nu valt dit onder industrieel afval. Met name in 's-Hertogenbosch (Nederland) en Warka (Polen) heeft dit geresulteerd in meer industrieel afval. De specifieke hoeveelheid niet gerecycled industrieel afval is gestegen met 12% en bedraagt thans 1,09 kilogram per hectoliter bier en frisdrank.

**Specifieke productie niet-gerecycled industrieel afval**

*in kg/hl bier*



**Bostel als brandstof**

*Afval wordt in Nigeria een energiebron*

AART VAN DEN BOOGAART

Als bostel – het afvalproduct dat overblijft van gerst en andere in het brouwproces gebruikte graanproducten – niet als veevoer kan worden verkocht, is een mogelijke oplossing het te verbranden en de vrijkomende warmte te gebruiken bij het productieproces. Bij de Ama brouwerij in Nigeria wordt een verbrandingsoven voor gebouwd, die het fossiele-brandstofverbruik met 3.000 ton per jaar en de uitstoot van broeikasgassen met 8.000 ton zal verminderen. De investering zal over vijf jaar zijn terugverdiend.

Kieselguhr, dat door brouwerijen wordt gebruikt om bier te filtreren wordt door 35 procent van de productielocaties geheel of gedeeltelijk gerecycled. Het product wordt voornamelijk toegepast in de landbouw, soms als grondstof voor stenenfabricage.

#### *Gevaarlijk afval*

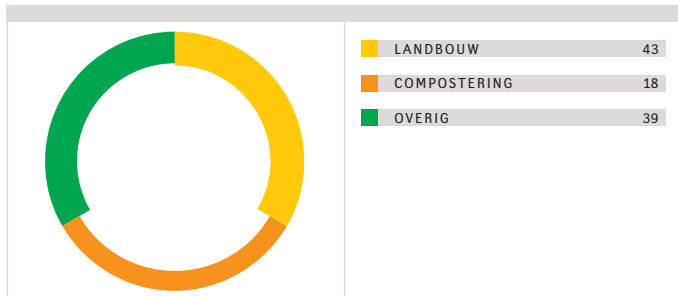
De hoeveelheid gerapporteerd gevaarlijk afval is gedaald tot 599 ton in 2003. Aan deze daling ligt een veranderde verslaglegging ten grondslag. Alleen niet-gerecycled gevaarlijk afval wordt nu nog gerapporteerd. Daarnaast is op een aantal plaatsen daadwerkelijk minder gevaarlijk afval afgevoerd dan in het vorige jaar, waaronder in Madrid (Spanje) en Pedavena (Italië). In 2002 werden hier enkele incidentele stromen afgevoerd die het cijfer over dat jaar hebben verhoogd.

#### *Afvalwaterslib*

Afvalwaterslib vindt voor meer dan de helft nuttige toepassing in de landbouw, al dan niet via compostering. De hoeveelheid niet-gerecycled (aëroob) afvalwaterslib is nagenoeg constant gebleven en bedroeg in 2003 4.810 ton droge stof.

#### Recycling van afvalwaterslib

*in procenten*



### 3.10 Ketenverantwoordelijkheid

De mouterijen, brouwerijen en frisdrankfabrieken betrekken grondstoffen van leveranciers. Milieuprestaties vormen een belangrijk criterium bij de selectie van leveranciers. Zij worden daar dan ook regelmatig geëvalueerd. Door audits worden leveranciers van strategische goederen gecontroleerd. Tijdens deze audits wordt ook gekeken naar milieu en veiligheid.

Onze producten worden getransporteerd naar onze afnemers zoals groothandels en horeca. We zoeken hierbij naar mogelijkheden om onze producten op een milieu-

vriendelijke manier te transporteren. Een resultaat van dit streven is bijvoorbeeld de oprichting van een container-terminal bij onze brouwerij in 's-Hertogenbosch, waardoor vervoer over de weg wordt vervangen door vervoer per schip.

### 3.11 Incidenten

In 2002 deden zich onder meer de volgende incidenten voor met milieuhygiënische gevolgen.

#### *Schiltigheim (Frankrijk)*

Bij een lekkage in het ammoniakkoelsysteem kwam ammonia vrij. De autoriteiten en de brandweer zijn van het incident in kennis gesteld. De koelinstallatie is stilgelegd om onderdelen te vernieuwen en de condensor te repareren. Uiteindelijk is vijf ton ammonia verdwenen en opgelost in water. Er is vrijwel geen emissie naar de lucht geconstateerd.

#### *'s-Hertogenbosch (Nederland)*

Als gevolg van een stroomstoring in de afvalwater-zuiveringsinstallatie is onbehandeld afvalwater afgevoerd naar de communale zuiveringsinstallatie. Aanvullende maatregelen zijn niet nodig geweest. De autoriteiten zijn van het incident in kennis gesteld.

#### *Chur (Zwitserland)*

Als gevolg van een storing in het maalproces is circa vijftien ton mout in het afvalwater terechtgekomen. Het incident is gerapporteerd aan de autoriteiten en er is een boete betaald. Er zijn aanvullende veiligheidsvoorzieningen getroffen om herhaling te voorkomen.

In 2003 deden zich onder meer de volgende incidenten voor met milieuhygiënische gevolgen.

#### *Marseille (Frankrijk)*

Tijdens onderhoud van onderdelen van een vulinstallatie in de werkplaats van de brouwerij, is een detectie-instrument beschadigd waardoor radioactief Cesium 137 op de vloer van de werkplaats is terechtgekomen. De autoriteiten zijn van het incident in kennis gesteld. De benodigde controles zijn verricht en de werkplaats is gereinigd en ontsmet. Vervolgens kreeg de brouwerij toestemming de betreffende vulinstallatie opnieuw in bedrijf te nemen. Het afval is conform Franse regelgeving afgevoerd. Het incident heeft geen schade aan mensen en milieu toegebracht. De brou-

werij heeft een nieuwe procedure ontwikkeld om incidenten bij dergelijke werkzaamheden te vermijden. Eveneens is besloten de detectors met Cesium 137 te vervangen door andere zodra dat mogelijk is.

*Aosta (Italië)*

De brandstoftank van een vrachtwagen raakte beschadigd door een deksel boven een afvalwaterbuis. Als gevolg hiervan is brandstof in niet-behandeld afvalwater terechtgekomen. De autoriteiten zijn van het incident in kennis gesteld.

*Hurbanovo (Slowakije)*

Een afvalwaterpijp raakte defect waarna onbehandeld afvalwater is weggelekt en de bodem heeft verontreinigd. De brouwerij heeft hiervoor een boete betaald. Op grond van onderzoek is er een investeringsplan gemaakt teneinde de verouderde pijpleiding te vervangen. Verder is er een actieplan opgesteld om dergelijke incidenten in de toekomst te voorkomen.

*Ama (Nigeria)*

Een aansluiting tussen de afvalwaterzuiveringsinstallatie en het afgiftepunt voor afvalwater raakte beschadigd vanwege wateroverlast in de regentijd. Behandeld afvalwater heeft hierdoor de bodem verontreinigd. Inmiddels is het systeem gerepareerd. De autoriteiten zijn over het incident geïnformeerd en hebben geen boete opgelegd.

**‘The Louis Stokes Urban Health Policy Fellows Program’**

*Heineken USA steunt strijd tegen verschillen in stedelijke gezondheidszorg*



DAN TEARNO

Heineken USA steunt de komende vijf jaar met 250.000 US dollar een programma dat gericht is op het uitbannen van de verschillen die in de stedelijke gezondheidszorg in de VS bestaan tussen de private sector en de overheidsinstantie Medicaid. De onderzoeksmedewerkers die jaarlijks in het kader van het programma worden benoemd, zullen zich gaan bezighouden met de ontwikkeling van beleid en wetgeving in het Congres. Ook zijn vier forums in grote steden gepland, waar de bevolking haar stem kan laten horen.



4



# > SOCIALE DUURZAAMHEID

## 4.1 Rapportagegrondslag

Tenzij anders aangegeven, hebben de gegevens in dit hoofdstuk betrekking op bedrijven waarin Heineken direct of indirect een belang heeft van vijftig procent of meer, met uitzondering van onze werkmaatschappijen in Kroatië en Kazachstan. Om deze reden kunnen de getallen die betrekking hebben op de sociale dimensie afwijken van de gegevens elders in dit verslag en ten opzichte van het financiële jaarverslag. De in dit hoofdstuk gepresenteerde resultaten zijn gebaseerd op een onderzoek dat voor het eerst op grote schaal is uitgevoerd binnen Heineken en zijn deels gebaseerd op inschattingen van lokale management teams. De betrouwbaarheid van de weergegeven resultaten is daarom minder dan die van de overige data in dit verslag.

## 4.2 Beleid en beheer van de sociale dimensie

In 2002 en 2003 zijn de verantwoordelijkheden voor het beleid inzake maatschappelijk verantwoord ondernemen opnieuw gerangschikt. De Raad van Bestuur is eindverantwoordelijk, waarbij de voorzitter portefeuillehouder is.

De Raad van Bestuur wordt bij het bepalen van de strategie en het maken van beleidskeuzes geadviseerd door een multidisciplinaire raad Maatschappelijk Verantwoord

Ondernemen. Deze raad wordt voorgezeten door de voorzitter van de Raad van Bestuur en bestaat uit de directeuren van de centrale afdelingen die voor dit beleids-thema het meest relevant zijn en twee algemeen directeu-ren van werkmaatschappijen. De adviesraad bevordert de samenwerking tussen de verschillende disciplines ten aanzien van maatschappelijke vraagstukken, identificeert relevante aspecten bij de activiteiten en het beleid van de verschillende centrale afdelingen en bepaalt vervolgens het niveau van betrokkenheid van deze afdelingen bij het beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Verder zorgt de adviesraad voor monitoring en evaluatie. In geval van inbreuk op het beleid of de gangbare praktijk bepaalt de adviesraad een strategie.

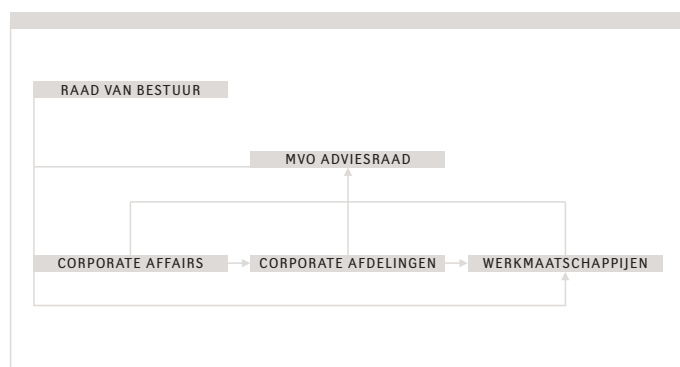
De voorbereiding en coördinatie van het beleid wordt verzorgd door de afdeling Corporate Affairs. Het beleid wordt ontwikkeld en geïmplementeerd door Corporate Affairs in samenwerking met andere centrale afdelingen.

In 2003 zijn onze prestaties op maatschappelijk gebied voor het eerst gestructureerd in kaart gebracht door alle Heineken werkmaatschappijen een uitgebreide vragenlijst toe te zenden. De resultaten van deze meting keren bij de diverse paragrafen in dit hoofdstuk terug. De uitkomsten van de meting worden intern gebruikt om prioriteiten ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen te herijken en de prestaties van de werkmaatschappijen ook onderling te vergelijken. Extern gebruiken we de uitkomsten in de dialoog met belanghebbenden. Het is onze bedoeling om het onderzoek jaarlijks uit te voeren.

## 4.3 Dialoog met belanghebbenden

De visie van Heineken op duurzaamheid, de wijze waarop dit wordt vormgegeven en de programma's die in dit kader zijn of worden geïnitieerd, zijn herhaaldelijk onderwerp van gesprek geweest tussen de Europese Ondernemingsraad en vertegenwoordigers van de onderneming. Dit heeft geleid tot een concrete dialoog over het ondernemings-beleid en de gevolgen hiervan voor de werknemers. Deze dialoog zal in 2004 en 2005 thematisch worden gevoerd. Ook met andere groepen werknemers is actief de dialoog

Bestuur\_Titel schema\_??



gezocht. Onder andere via diverse presentaties tijdens opleidingsprogramma's, internationale conferenties van verschillende afdelingen en de publicatie van onze interne brochure 'Heineken: midden in de maatschappij'.

Met externe belanghebbenden wordt zowel lokaal als centraal regelmatig gesproken over onze prestaties op het gebied van sociale duurzaamheid. Onder andere met Amnesty International, FTSE4Good, internationale ontwikkelingsorganisaties, de Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling en diverse financiële instellingen die bijzondere waarde aan duurzaamheid hechten.

Daarnaast is Heineken N.V. onder meer lid van VNO-NCW, Algemeen Werkgevers Verbond, de Confederation of EU Food & Drink Industry CIAA, the Brewers of Europe, World Business Council for Sustainable Development, International Centre for Alcohol Policies, the Amsterdam Group, Ronde Tafel Amnesty International - VNO-NCW en the Association for the Sustainable Use and Recovery of Resources in Europe (ASSURRE).

Ook met aandeelhouders, studenten en geïnteresseerden die zich bijvoorbeeld via de Heineken website melden, bestaat veelvuldig overleg. Deze gesprekken leveren dikwijls nieuwe inzichten en invalshoeken op die we benutten om het beleid en de verslaglegging over de resultaten voortdurend te verbeteren.

Naast de centrale dialoog met belanghebbenden, zijn ook werkmaatschappijen van Heineken op lokaal niveau voortdurend in gesprek met hun omgeving. Met lokale overheden is overleg over zaken als vergunningen, belastingen en arbeidsomstandigheden en met de directe

omgeving is overleg over zaken als overlast, vervoer, infrastructuur en milieuzorg.

Van de Heineken werkmaatschappijen onderhoudt 68 procent een dialoog met non-gouvernementele organisaties. Bij 43 procent van de werkmaatschappijen leidt dat tot concrete projecten die samen met deze organisaties worden uitgevoerd. Ons beleid om ook op lokaal niveau die dialoog te stimuleren, wordt beperkt door een gebrek aan goed georganiseerde en bona fide non-gouvernementele organisaties in veel landen.

#### 4.4 Alcohol

De meeste consumenten gebruiken alcohol op een verantwoorde wijze, die bijdraagt aan plezier in het leven. Heineken is er dan ook van overtuigd dat de consumptie van bier, mits op een verantwoorde manier, uitstekend past bij een positieve levensstijl. Een kleine minderheid gebruikt alcohol op de verkeerde plaats, op het verkeerde moment en/of in de verkeerde hoeveelheid, hetgeen tot problemen kan leiden. Heineken initieert en ondersteunt initiatieven om alcoholmisbruik te voorkomen en legt zich regels op om te voorkomen dat promotie-uitingen verkeerd gebruik van alcohol zouden kunnen aanmoedigen.

##### *Gedifferentieerde benadering*

In het verleden was de algemene reactie van gezondheidsorganisaties en overheden dat alcoholmisbruik zou worden verminderd als het totale alcoholverbruik zou afnemen. Met prijsmaatregelen en reclamebeperkingen werd dat laatste nagestreefd. De laatste jaren ontstaat er meer ruimte voor een gedifferentieerde benadering. Het onderscheid tussen verantwoord en onverantwoord alcoholgebruik legt daarbij de basis voor doelgerichte maatregelen en een effectieve samenwerking tussen industrie, overheden en gezondheidsorganisaties. Dit inzicht is door overheden vaak nog niet doorverwerkt in beleidsvoorstellen. Te vaak wordt teruggevallen op generieke maatregelen als accijnsverhogingen en reclamebeperkingen om het misbruik onder jongeren terug te dringen.

Heineken stelt zich op het standpunt dat door dit onderscheid wel te maken, het mogelijk is risicovolle consumptiepatronen in kaart te brengen en actuele oorzaken van alcoholmisbruik op te sporen en aan te pakken.

##### *Alcohol beleidsverklaring*

In december 2003 is door Heineken op concernniveau de uit 1997 daterende Alcohol Beleidsverklaring aangepast en

#### 'Operation teenproof'

Heineken USA en Jeanine Pirro binden strijd aan tegen drankgebruik minderjarigen



JAMIE HABERMAN

In de voortdurende strijd tegen drankgebruik door minderjarigen in de VS hebben Heineken USA en officier van justitie Jeanine Pirro van het district Westchester County, New York, de handen ineengeslagen. Zij hebben zich samen sterk gemaakt voor de plaatsing van 2500 laminaatcontroleapparaten bij slijterijen en politiebureaus, waarmee vervalste identiteitskaarten kunnen worden herkend. Heineken USA kreeg een onderscheiding en aanklager Pirro is een eervolle vermelding te beurt gevallen uit erkentelijkheid voor hun inspanningen bij het bestrijden van het probleem.



**Begin bij de ouders**

*CCU in Chili leert ouders hun kinderen voorlichten over verantwoord alcoholgebruik*



MARISOL BRAVO

CCU in Chili zet zich al langere tijd in voor de strijd tegen drankgebruik door minderjarigen en heeft recentelijk een programma in het leven geroepen, dat ouders moet helpen hun kinderen goed voor te lichten over verantwoord alcoholgebruik. Het programma bestaat uit workshops van twee uur. Tegen het einde van dit jaar zal CCU deze workshops op 230 scholen hebben georganiseerd en daarmee 20.000 gezinnen hebben bereikt. CCU verzorgt daarnaast vijfdaagse cursussen voor ouders, docenten en psychologen opdat ze zelf deze workshops kunnen geven.

vastgesteld. In deze verklaring is aangegeven welke positie Heineken in het maatschappelijke debat over alcohol en alcoholmisbruik inneemt en welke maatregelen Heineken neemt om onverantwoord alcoholgebruik tegen te gaan. Het sleutelbegrip in de verklaring is verantwoordelijkheid. Dat begrip duidt er allereerst op dat de individuele consument uiteindelijk verantwoordelijk is voor het gebruik van alcohol. Daarnaast duidt het op de plicht van Heineken om bier op een verantwoorde manier te verkopen en te promoten.

Heineken levert een bijdrage aan voorlichting en educatie over gebruik en misbruik van alcohol en spoort iedere werkmaatschappij aan om in overleg te treden met lokale overheden en non-gouvernementele organisaties teneinde activiteiten te ontwikkelen die alcoholmisbruik kunnen reduceren. Sponsoring en reclame mogen uitsluitend een verantwoorde alcoholconsumptie laten zien.

*Alcohol en werk*

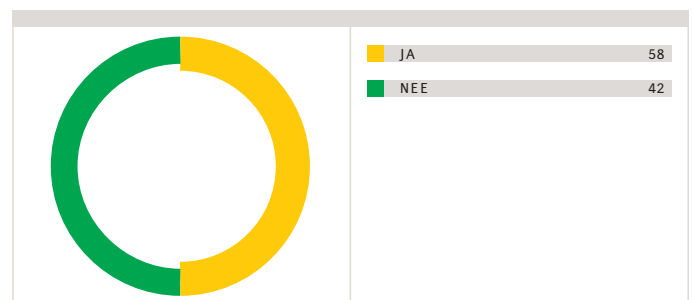
Met het programma Alcohol en Werk spoort Heineken al haar medewerkers aan tot verantwoord alcoholgebruik, om daarmee zelf het goede voorbeeld te kunnen geven. Alcohol waar dan ook op de werkvloer is binnen Heineken niet toegestaan. In de afgelopen jaren zijn werknemers geïnformeerd over de effecten van alcohol en over verantwoord alcoholgebruik. Ter ondersteuning van de implementatie zijn wereldwijd zes workshops gehouden waarin werkmaatschappijen geadviseerd zijn bij het opstellen van een lokaal Alcohol & Werk programma. Er is een trainingsprogramma ontwikkeld voor vertegenwoordigers in de

horeca, juist omdat deze groep van medewerkers met bijzondere werkomstandigheden te maken krijgt. Verder biedt Heineken hulp aan medewerkers met een alcoholprobleem. Gemeten naar het aantal personeelsleden heeft ruim de helft van de werkmaatschappijen het programma ingevoerd. Vooral in de Verenigde Staten, West-Europa en Afrika is inmiddels ervaring opgedaan. In de komende periode zal het programma verder worden ingevoerd waarbij speciale aandacht uitgaat naar herhalingsprogramma's en procedures voor nieuwe werknemers.

Bij de in het afgelopen jaar tot de groep toegetreden werkmaatschappijen zullen extra inspanningen worden gedaan zodat in de gehele onderneming de regels beter begrepen en nog beter worden toegepast.

**Alcohol & Werk-programma ingevoerd**

*in procenten*



*Reclame*

Een tweede bouwsteen van ons alcoholbeleid is dat wij op een verantwoorde wijze onze producten willen adverteren en promoten bij consumenten die de leeftijd hebben bereikt waarop volgens lokale regels het kopen van alcohol

**'Pensaci'**

*Heineken Italië voert campagne voor verantwoord alcoholgebruik*



CARLA SACCHI  
GIANLUCO DI TONDO

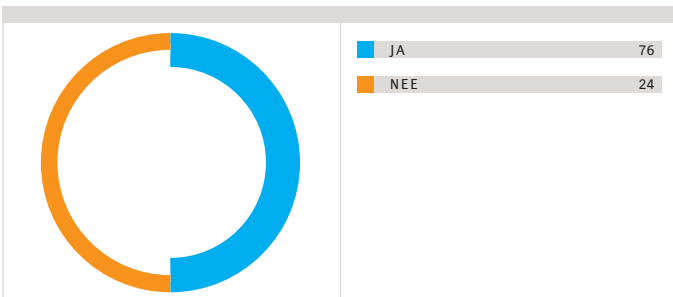
Heineken Italië heeft een originele benadering gekozen voor de bestrijding van het rijden onder invloed met een nieuwe reclamespot die mensen ertoe aanzet om na te denken over de gevolgen van onverantwoord alcoholgebruik. Met name jongeren bleken vatbaar voor deze benadering, die uitbundig is geprezen door de overheid en andere organisaties. De overheid ziet in dat er meer bereikt kan worden door samenwerking met de branche dan door eigenhandig optreden.



is toegestaan. Wij vermijden reclame die aanleiding zou kunnen geven tot verkeerd gebruik.

Heineken kent op dit punt een lange historie. Al sinds 1960 richt de reclame van Heineken zich niet op jongeren. In de loop der jaren zijn deze regels uitgebreid en bovendien van toepassing verklaard op alle merken van de onderneming. De regels houden in, dat we de indruk willen vermijden dat drinken de fysieke prestatie zou kunnen verbeteren of zou leiden tot sociaal of seksueel succes. Aan alcohol dichten we geen therapeutische eigenschappen toe, noch een stimulerende werking. Wij beelden geen onverantwoord drinkgedrag af en onthouding plaatsen we niet in een negatief daglicht. Naar verkoopvolume gemeten heeft driekwart van de medewerkers die betrokken zijn bij commerciële communicatie een training ontvangen in de betekenis en achtergrond van de regels betreffende verantwoorde commerciële communicatie.

**Training Regels verantwoorde commerciële communicatie**  
in procenten

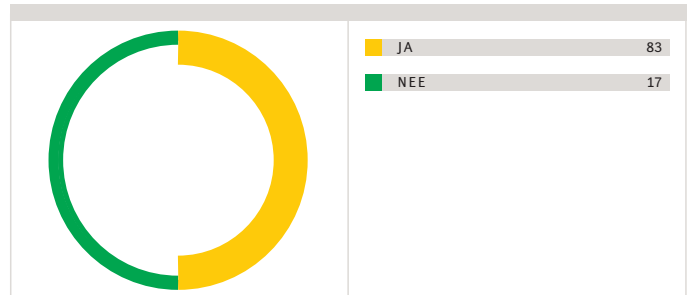


De reclamebepalingen hebben te maken met verantwoorde marketing. Om tot verantwoord drinkgedrag te komen of om misbruik te voorkomen is echter meer nodig. In de afgelopen jaren zijn daarom verdere stappen gezet om ook verantwoorde consumptie onder de aandacht te brengen. In de ontwikkelde biermarkten zetten onze werkmaatschappijen zich actief in om verantwoorde consumptie te bevorderen. Een deel daarvan doet dat in samenwerking met andere organisaties. Het bevorderen van verantwoord alcoholgebruik is een complexe opgave. Om het succes te vergroten zullen we in de komende jaren programma's en activiteiten die succesvol blijken te zijn in het ene land, uitwisselen met andere landen.

Heineken hanteert regels met betrekking tot verantwoorde commerciële communicatie en kent specifieke reclamecodes voor alcohol. Daarnaast respecteert Heineken algemene reclamecodes in de landen waar deze van kracht zijn. Bij 45 procent van onze werkmaatschappijen is dit van toepassing. In 2003 zijn in totaal vier inbreuken

**Actieve promotie verantwoord alcoholgebruik**

in procenten



op de bepalingen van dergelijke reclamecodes gemeld. Voorts is Heineken, naast een aantal andere producenten van alcoholhoudende producten, in de VS beschuldigd van onrechtmatige reclameuitingen en is Heineken in een aantal gerechtelijke procedures betrokken. Heineken is van mening dat zij niet in strijd heeft gehandeld met geldende regelgeving en heeft vertrouwen in een goede afloop van deze procedures.

**Samenwerking**

Heineken coördineert haar activiteiten met andere internationale ondernemingen in de drankensector op dit gebied onder andere binnen The Amsterdam Group en the International Centre for Alcohol Policies (Washington DC).

Bij de implementatie van programma's speelt de brancheorganisatie Brewers of Europe een belangrijke rol. Via de bij deze organisatie aangesloten nationale brancheorganisaties krijgen de op centraal niveau ontwikkelde programma's een lokale vertaling passend bij de specifieke biercultuur en de sociaal-economische ontwikkeling in het betreffende land. Het bevorderen van deze samenwerking is eens te meer belangrijk nu de biermarkt in diverse regio's meer onder druk staat.

Een concreet resultaat van deze samenwerking zijn de diverse campagnes om rijden onder invloed van alcohol te beperken. De campagnes sporen bijvoorbeeld aan om binnen een uitgangsgroep één lid aan te wijzen die niet drinkt en zorgt dat de groep veilig weer thuis komt. Deze campagne is in België ontwikkeld door de nationale brouwerijsector in samenwerking met de Belgische overheid en de verkeersveiligheidsorganisatie. Zij wordt nu ook in andere Europese landen gevoerd en wordt door Heineken actief ondersteund. Specifiek in de kerstperiode zijn er campagnes gevoerd om de risico's van alcohol in het verkeer onder de aandacht van de consument te brengen. Deze campagnes zijn onder andere in Europa en de Verenigde Staten gevoerd.

**Heineken medewerkers** (exclusief minderheidsdeelnemingen, ultimo 2003)

Europa (excl. Kazachstan en Kroatië)	33.686		
Afrika en Midden-Oosten	11.563		
Noord- en Zuid-Amerika	5.441		
Azië-Pacific (excl. Asia Pacific Breweries)	1.296		
		Fulltime	Parttime
Totaal	<b>51.986</b>	93%	7%

**4.5 Medewerkers**

Onze medewerkers zijn van doorslaggevend belang voor het succes van de onderneming op lange en korte termijn. Het personeelsbeleid van Heineken is gericht op ontwikkeling en benutting van individuele kwaliteiten en op betrokkenheid bij de onderneming.

Bij de Heineken vestigingen die hebben meegewerkt aan deze sectie van het verslag werken wereldwijd 51.986 mensen, parttime en fulltime (ultimo 2003) waarvan 65 procent in Europa. Dat is exclusief de medewerkers van onze joint venture in Singapore, de vestigingen in Kazachstan en Kroatië en de bedrijven waarin Heineken een minderheidsbelang heeft. Wanneer die medewerkers ook worden meegeteld, komt de werkgelegenheid bij Heineken uit op 61.271 per ultimo 2003. Vergeleken met de 48.237 eind 2002 is dat een toename met 27 procent.

Het gemiddelde personeelsverloop was in 2002 twaalf procent en in 2003 vijftien procent. De toename is onder andere het gevolg van de sluiting van een aantal brouwerijen, reorganisaties en programma's voor vervroegd uittreden.

**Beloningsbeleid**

In haar beloningsbeleid gaat Heineken uit van de principes van interne billijkheid en externe vergelijkbaarheid. We volgen hierin lokale wetgeving en collectieve arbeidsovereenkomsten waar van toepassing. Daarnaast kent Heineken diverse aanvullende beloningen en pensioenvoorzieningen. In landen waar de publieke voorzieningen ontoereikend zijn, ondersteunt Heineken haar medewerkers en hun directe familieleden in een bijdrage in (de kosten voor) gezondheidszorg en de verstrekking van water en energie.

**Betrokkenheid**

Heineken wil de betrokkenheid van medewerkers bij de onderneming rond verschillende onderwerpen verder vergroten. Of dat ook lukt, is niet goed bekend omdat slechts 47 procent van onze bedrijven een systematiek hanteert om daar inzicht in te krijgen. In de meeste situaties wordt ad hoc gewerkt aan vergroting van betrokkenheid van medewerkers. Omdat een valide meting de basis moet vormen voor een effectief beleid om betrokkenheid te verhogen, is Heineken begonnen met programma's om ervaringen te verzamelen en een vervolg te geven in voorstellen voor specifiek beleid. Het einddoel is een methode waarmee werkmaatschappijen systematisch kunnen werken aan verhoging van betrokkenheid bij het concern.

**4.6 Veiligheid**

Factoren in de werkomgeving die de gezondheid en veiligheid van medewerkers kunnen bedreigen, willen we zoveel mogelijk uitsluiten. Om dat te bereiken is het de taak van de onderneming alle medewerkers waar nodig adequate beschermingsmiddelen te bieden. De belangrijkste oorzaak van werkgerelateerde ongevallen en incidenten is de menselijke factor. In dat licht besteden we veel aandacht aan bewustwording, training en gedragsverandering. Door voorlichting en instructie worden medewerkers aan-

**STAMP II**

*Afrikaanse managers leren in Amsterdam de kneepjes van het vak*



JEAN MUKUNZI

In een meer competitieve en uitdagende internationale markt moeten de Afrikaanse bedrijven van Heineken zich een nieuwe manier van werken aanleren, willen ze de doelen halen die het Africa 2010 plan van Heineken stelt. In het kader van het project STAMP (Strategic Action Management Process) zijn groepen Afrikaanse managers en ander top personeel naar Amsterdam gehaald om zich de zake-lijke vaardigheden eigen te maken die Heineken International eist.

gespoord tot veilig gedrag. In de afgelopen jaren heeft dit in belangrijke mate bijgedragen aan een reductie van het aantal ongevallen. Onder andere door monitoring en onderzoek streeft Heineken naar een voortdurende verbetering van de veiligheidssituatie en het verder terugbrengen van werkgerelateerde ongevallen.

Inmiddels is 81 procent van de Heineken medewerkers bekend met het veiligheids- en gezondheidsbeleid van de onderneming. 83 Procent van de medewerkers is geïnformeerd over mogelijke gevaren en risico's op de werkplek en eenzelfde deel van de medewerkers is getraind om risico's voor veiligheid en gezondheid zoveel mogelijk te beheersen.

#### Organisatie

Jaarlijks vinden er bijeenkomsten plaats van lokale veiligheids- en milieuoördinatoren waar nieuw beleid wordt toegelicht en nieuwe procedures worden opgesteld. In 2003 vond in Ghana een eerste bijeenkomst plaats van Afrikaanse veiligheidscoördinatoren en medisch adviseurs. Een eerste resultaat was de ontwikkeling van een draaiboek voor persoonlijke bescherming tijdens werkzaamheden. Dit draaiboek heeft betrekking op de keuze van beschermingsmiddelen, het beschikbaar stellen van die middelen, het instrueren van medewerkers en het vervaardigen van handleidingen en instructies. Het draaiboek is uitgetest in de productie-eenheden in de Democratische Republiek Congo en in Brazzaville (Volksrepubliek Congo). De ervaringen in deze vestigingen worden meegenomen, waarna het draaiboek vanaf 2004 wereldwijd aan alle Heineken vestigingen beschikbaar wordt gesteld.

Van de Heineken medewerkers werkt 57 procent onder

een systeem van veiligheid en gezondheid dat formeel met vakbonden is vastgesteld. Bij 84 procent van de werknemers is sprake van risicobeheersingsmaatregelen op het gebied van veiligheid en gezondheid.

#### Monitoring

Werkgerelateerde ongevallen worden in een centrale database geregistreerd en geanalyseerd. De ongevals-cijfers worden op een uniforme wijze gerapporteerd. Voor distributieafdelingen is de rapportage optioneel. De cijfers van persoonlijke ongevallen betreffen Heineken personeel, tijdelijke medewerkers, uitzendkrachten en aannemers die op contractbasis voor de onderneming werken. Verder zijn veiligheidsprestaties uitgedrukt in de ongevalsfrequentie en de ernst van ongevallen. De veiligheidsrapportage wordt vanuit drie invalshoeken in kaart gebracht en gecontroleerd: industriële veiligheid, persoonlijke veiligheid en verzuim.

De frequentie van ongevallen met persoonlijk letsel is afgenomen van 5,1 ongevallen per 100 voltijds arbeidsplaatsen in 2002 naar 3,5 in 2003. Dit is vooral te danken aan een reductie in de Heineken vestigingen in Afrika, Europa en in het Caribische gebied. In Azië is de ongevalsfrequentie daarentegen toegenomen.

Het aantal ongevallen bij aannemers is daarentegen sterk toegenomen. Tot op zekere hoogte houdt dit verband met constructiewerkzaamheden in enkele (nieuwe) brouwerijen. Andere ongevallen zijn veelal terug te voeren op het negeren van veiligheidsvoorschriften.

Twee Heineken vestigingen ontvingen onderscheidingen voor hun prestaties op veiligheidsgebied. De brouwerij in Sampang Agung (Indonesië) kreeg een onderscheiding omdat er zich in 2002 in het geheel geen ongevallen hebben voorgedaan. De onderscheiding werd in aanwezigheid van president Megawati uitgereikt.

De brouwerij in Elblag (Polen) ontving een eerste prijs in een nationale veiligheidscompetitie voor bedrijven met meer dan vijftig werknemers. Deze brouwerij heeft bovendien een veiligheidscertificaat conform de norm OSHAS 18001 behaald.

#### Arbeidsongeschiktheid en verzuim

In het onderstaande overzicht zijn ongevallen van alle geconsolideerde vestigingen van Heineken bijeengebracht. De registratie van ongevallen is in 2003 verbeterd, hetgeen ook heeft geleid tot meer betrouwbare gegevens over eerdere jaren. Verschillende vestigingen moeten hun registratie nog verder verbeteren. De cijfers over 2002

#### 'Getting the stars protected'

Nieuwe veiligheidseisen in Afrika



MAARTEN LAUWERIJSEN

De helft van de ongelukken bij de Afrikaanse brouwerijen van Heineken is een gebrek aan persoonlijke beschermingsmiddelen of het onjuiste gebruik ervan. Er is een matrix opgesteld op basis van Europese veiligheidseisen, die aangeeft welke middelen er per situatie moeten worden gebruikt. Even belangrijk is het, de juiste houding aan te kweken bij management en personeel. De matrix en richtlijnen en trainingssessies voor het personeel zijn verzameld op een CD-ROM met de naam 'Getting the Stars Protected'.

**Ongevallen bij medewerkers van productie-eenheden (wereldwijd)**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Aantal ongevallen met dodelijke afloop:						
eigen personeel	2	2	0			
personeel van contractors	1	1	0			
gedurende woonwerkverkeer	1	2	1			
Aantal ongevallen resulterend in arbeidsongeschiktheid	24	15	15			
Totaal aantal ongevallen:						
eigen personeel	1.168	1.007*	679			
personeel van contractors	41	48	82			
Aantal verzuimdagen (eigen personeel)	16.682	16.073	16.244			
Aantal full time equivalenten	21.199	19.852	19.697			
<b>Indicatoren</b>	<b>Resultaat</b>		<b>Streven</b>			
Ongevalsefrequentie in aantal ongevallen per 100 fte (eigen personeel)	5,5	5,1	3,5	2,8	2,5	2,2
Ongevalsezwaarte in aantal verzuimdagen per 100 fte (eigen personeel)	79	81	82	53	44	40

\* Gecorrigeerd: totaal aantal ongevallen 736 en ongevals-frequentie 3,7 ongevallen per 100 fte

konden vorig jaar voor één vestiging niet worden geverifieerd als gevolg van burgeroorlog. Inmiddels is dat wel gebeurd en zijn de cijfers gecorrigeerd. Deze correctie heeft een significant effect op de veiligheidsindicatoren. De eerder over 2002 gerapporteerde cijfers blijven onveranderd, maar bij de interpretatie van de cijfers moet dat gegeven worden betrokken. Zoals vorig jaar reeds gemeld in onze tussenrapportage, waren er over 2002 enkele noodlottige ongevallen te melden. In 2003 hebben wij de registratie van dodelijke ongevallen uitgebreid naar niet-productie personeel. Het betreft hier medewerkers met bijvoorbeeld een kantoorbaan of een commerciële functie. In 2003 deden zich onder productiepersoneel geen bedrijfsongevallen met dodelijke afloop voor. Wel verongelukte helaas een productiemedewerker in Italië als gevolg van een ongeval tijdens woonwerkverkeer. Naast het dodelijke ongeval van deze productiemedewerker kwamen in 2003 bij transport gerelateerde ongevallen nog eens zeven medewerkers van andere bedrijfs-onderdelen van Heineken om het leven. Deze medewerkers waren op weg van of naar hun werk, dan wel waren op andere wijze voor Heineken onderweg. In totaal vonden vier dodelijke ongevallen plaats in Europa, drie in Afrika en één in Azië.

Over het geheel genomen is het aantal ongevallen in 2003 gedaald ten opzichte van eerdere jaren. Die daling heeft echter niet geresulteerd in een afname van het aantal

ongevallen die leiden tot arbeidsongeschiktheid; dat is constant op vijftien gebleven. Arbeidsongeschiktheid wordt meestal veroorzaakt door verwondingen tengevolge van vallen en door het verlies van vingers.

De ongevals-zwaarte is toegenomen van 81 dagen in 2002 tot 82 dagen per honderd voltijds arbeidsplaatsen in 2003.

#### 4.7 Gezondheid

Heineken International Medical Services ontwikkelt veel activiteiten in preventieve en curatieve gezondheidszorg voor medewerkers en hun directe relaties, vooral in landen waar de openbare gezondheidszorg niet toereikend is. Dat is met name in brouwerijen op het Afrikaanse continent het geval.

##### *HIV/Aids*

Een speerpunt van beleid in de afgelopen jaren was ons HIV/Aids-programma in Afrika. Naar schatting één op negen inwoners van Afrika zuidelijk van de Sahara is besmet met het HIV-virus, terwijl informatie en medicatie er ontoereikend zijn. Heineken geeft daarom uitvoering aan een omvangrijk programma met informatie, educatie en training gericht op preventie en met het verstrekken van medicatie aan HIV seropositieve medewerkers en hun directe families. Voor een succesvol verloop van het



programma gaat de onderneming verschillende publiek-private samenwerkingsverbanden aan met lokale overheden. De ervaring leert dat een dergelijke samenwerking de continuïteit van het programma vergroot.

In 2003 is het HIV/Aids-programma uitgebreid naar Nigeria en de Democratische Republiek Congo.

#### Malaria

Een vergelijkbaar programma voert Heineken rond de ziekte malaria. Uit cijfers blijkt dat het verstrekken van geïmpregneerde klamboes aan medewerkers en familieleden van de productie-eenheden in Kigali and Gysenyi (Rwanda) significant heeft bijgedragen aan afname van het aantal malariaslachtoffers. De ervaringen die hier zijn opgedaan, worden nu ook ingezet bij vergelijkbare projecten van andere werkmaatschappijen in malariagebieden.

#### Beroepsziekten

Heineken artsen en ander medisch personeel zijn geïnstrueerd in het herkennen en rapporteren van beroepsgerelateerde aandoeningen. Deze worden vanaf 2004 op een gestructureerde en gestandaardiseerde wijze viermaal per jaar gerapporteerd. Naast gegevens over beroepsziekten worden dan ook andere parameters als medische kosten en lokale ziektepatronen geregistreerd. We beogen hiermee gegevens te genereren waarmee we een continue verbetercyclus tot stand kunnen brengen.

### 4.8 Mensenrechten

Heineken onderschrijft de principes die ten grondslag liggen aan de Universele Verklaring van de Rechten van de

Mens: respect voor de waardigheid van ieder mens, ongeacht ras, religie, seksuele voorkeur of politieke overtuiging. Heineken werkt passief noch actief, direct noch indirect mee aan schending van de mensenrechten en ondersteunen onze medewerkers wanneer hun rechten door derden worden geschonden. Daarnaast zijn we bereid onze positie ten aanzien van de mensenrechtensituatie in landen waar wij actief zijn, op de daartoe meest geëigende wijze bekend te maken en dragen we eraan bij dat onze medewerkers zich bewust zijn van hun rechten.

In 28 procent van de Heineken werkmaatschappijen (waarin 69 procent van onze medewerkers werkzaam zijn) geldt een actief beleid op het gebied van mensenrechten. Bij onze werkmaatschappijen in Polen en de Verenigde Staten is beveiligingspersoneel getraind om bij de uitoefening van hun werk de mensenrechten te respecteren. De impact op mensenrechten wordt bij 23 procent van de werkmaatschappijen in overweging genomen bij voorgenomen investeringen of bij de keuze van een leverancier. Vier procent van de werkmaatschappijen heeft een systeem om de mensenrechtenprestaties binnen de productieketen systematisch aan de orde te stellen en te evalueren. Bij zes procent van de werkmaatschappijen was er in 2003 sprake van één of meerdere incidenten in de keten, hetgeen heeft geleid tot een dialoog met de betrokken leveranciers. Heineken is met een project gestart om de aankoopvoorwaarden en -praktijken op het gebied van mensenrechten te verbeteren. In 2004 wordt begonnen met de ontwikkeling van een trainingsprogramma dat werknemers in staat moet stellen om mensenrechten binnen de onderneming te operationaliseren.

Waar het gaat om de sociaal-economische mensenrechten van medewerkers is de verantwoordelijkheid van Heineken toegespitst op zes prioriteiten, die hieronder verder zijn uitgewerkt.

#### Werknemersvertegenwoordiging

Heineken bevordert dat medewerkers een actieve bijdrage aan de ontwikkeling van het bedrijf leveren. In de eerste plaats worden daarom vrijwel alle medewerkers van Heineken systematisch geïnformeerd wanneer zich ontwikkelingen in hun bedrijf voordoen. In een meerderheid van onze bedrijven is het bovendien regel dat medewerkers worden geconsulteerd wanneer er zich veranderingen in de bedrijfsorganisatie voordoen. Meer dan de helft van onze vestigingen kent klachtenprocedures.

Heineken bevordert dat medewerkers zich laten vertegenwoordigen via ondernemingsraden en vakbonden. Heineken garandeert de vrijheid van vakbonden en geeft

#### Speekseltest

Heineken controleert HIV-status van Afrikaanse werknemers en hun gezinnen



In Afrika is het accent van Heinekens gratis HIV-test- en behandelingsprogramma verlegd naar de 50 procent van de werknemers en hun gezinnen die zich nog niet hebben aangemeld. In Rwanda is tijdens een familiedag een vrijwillige HIV-speekseltest gehouden om gegevens te verzamelen over deze groep. Op basis van dit onderzoek kan veilig geconcludeerd worden dat de meeste seropositieven hun status al kennen en zich bij de groep mensen die nog niet getest zijn haast geen seropositieven meer bevinden.

**Informatie aan medewerkers in procenten**

	Ja	Nee
Medewerkers worden geïnformeerd over ontwikkelingen in het bedrijf	100	0
Medewerkers worden geconsulteerd bij ontwikkelingen	63	37
De tevredenheid bij medewerkers wordt systematisch gemeten	51	49
De privacy van medewerkers wordt gegarandeerd	85	15
Er is een interne klachtenprocedure (per werkmaatschappij)	60	40

medewerkers het recht om via die vakbonden erkend te worden als partner in onderhandelingen over arbeidsvoorwaarden. Of medewerkers van dat recht gebruik maken, verschilt zeer sterk per regio. Lokale omstandigheden, tradities en culturen zijn daarin doorslaggevend.

**Aantal medewerkers dat is aangesloten bij een vakbond in procenten**

Europa	40
Afrika en Midden-Oosten	37
Noord- en Zuid-Amerika	60
Azië-Pacific	13
Totaal	32

*Diversiteit*

Bij benoeming en promotie van medewerkers let Heineken op de geschiktheid van de kandidaat qua opleiding, persoonlijkheid, kennis en vaardigheden en de door hem of haar gestelde redelijke eisen. Beslissingen over aanstelling en promotie worden op objectieve criteria gebaseerd. Heineken respecteert redelijke persoonlijke overtuigingen en kwaliteiten.

Om als bierbrouwer een vooraanstaande positie in de wereld te behouden, is diversiteit binnen onze onderneming cruciaal. Daarbij gaat het onder andere om diversiteit in nationaliteit, geslacht, etniciteit en opleidingsniveau. Het is onze overtuiging dat diversiteit in leiderschap de onderneming in staat stelt vanuit verschillende gezichtspunten te opereren. Daardoor zijn we uiteindelijk beter in staat om sturing te geven aan de toekomst van ons bedrijf en niet slechts het verleden te herhalen.

Met vestigingen verspreid in de wereld, kent Heineken

een unieke mix van nationaliteiten onder haar medewerkers. In 2003 werden 285 medewerkers tijdelijk gedetacheerd bij vestigingen buiten hun land van herkomst. Heineken wil met deze detachering de ontwikkeling van leiderschap bevorderen.

Van onze medewerkers is 18 procent vrouw en 82 procent man. Bij het seniormanagement is de verhouding 13 procent om 87 procent. Vergeleken met de cijfers bij veel andere industriële ondernemingen is die verhouding gunstig, ook al is er nog veel ruimte voor verbetering.

*Seksuele intimidatie*

Seksuele intimidatie van medewerkers kan leiden tot een schending van fysieke of psychische integriteit. Om een veilige werkomgeving te garanderen, beschermen we medewerkers hiertegen. Werkmaatschappijen in onder meer Nederland, Egypte, Slowakije, Ierland en de Verenigde Staten hebben in dit verband maatregelen genomen. In sommige werkmaatschappijen zijn bovendien specifieke procedures ingesteld om werknemers in posities die in het bijzonder kwetsbaar zijn voor seksuele intimidatie actief te beschermen. Veel werkmaatschappijen hebben een klachtenprocedure die speciaal bedoeld is voor klachten over seksuele intimidatie, aangevuld met procedures die een transparante afhandeling van eventuele klachten moeten bevorderen.

Uit de ons beschikbare informatie blijkt dat seksuele intimidatie binnen Heineken niet tot problemen heeft geleid. Niettemin blijven wij dit onderwerp scherp volgen en zijn wij bezig om centraal beleid te definiëren. Dit beleid, dat onderdeel zal uitmaken van ons mensenrechtenbeleid, zal door de werkmaatschappijen worden omgezet in lokaal geldend beleid.

*Kinderarbeid*

In de loop van 2003 heeft Heineken in concept een standpunt over kinderarbeid geformuleerd. We hebben verzocht om een dialoog hierover met de European Works Council en we hopen in 2004 ons standpunt definitief te kunnen bepalen en door te voeren bij al onze bedrijven.

Los daarvan houdt Heineken zich strikt aan lokale en internationale wetgeving rond minimum leeftijd voor betaalde arbeid. In 2003 was dan ook geen enkele medewerker van Heineken jonger dan deze minimum leeftijd. In sommige landen monitoren we ook eventuele kinderarbeid bij toeleveranciers en contractors. We geven ondersteuning aan non-gouvernementele organisaties die kinderarbeid bestrijden.

*Veiligheid en gezondheid*

Een veilige en gezonde werkomgeving is een basisrecht van iedere werknemer. Factoren in de werkomgeving die de gezondheid en veiligheid van medewerkers kunnen bedreigen, brengen we in kaart en proberen we zo goed mogelijk te beheersen. Werkgerelateerde ongevallen worden geregistreerd en geanalyseerd. Informatie over gezondheidsbedreigende omstandigheden wordt systematisch gekoppeld aan voorlichting, training en het verstrekken van persoonlijke beschermingsmiddelen. De inspanningen en resultaten van Heineken op dit gebied zijn elders in dit hoofdstuk toegelicht.

*Training en educatie*

Heineken voert een beleid dat zich richt op de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die aansluiten op de talenten waarover medewerkers van nature beschikken. Kennisproductiviteit is essentieel om de concurrentiepositie van Heineken te behouden en te versterken.

**Training en educatie in 2003**

Aantal dagen training en educatie,	
gemiddeld per medewerker	2,8 dagen
Uitgaven aan training en educatie,	
gemiddeld per medewerker	361 euro
Aantal bedrijven met formeel	
trainingsprogramma	68 procent
Beschikbaarheid van programma's	
om inzetbaarheid van medewerkers	
te verhogen	55 procent

Om de bestaande kennis binnen de organisatie op een meer effectieve wijze te activeren, werd vijf jaar geleden de Heineken University opgericht. Deze interne opleidingsfaciliteit heeft zich ontwikkeld tot een ontmoetingsplaats waar kennis wordt ontwikkeld en gedeeld, en waar deze kennis toepasbaar wordt gemaakt in de specifieke Heineken omgeving. Er wordt voortdurend geëxperimenteerd met nieuwe leer- en ontwikkelingsprocessen, onder andere met behulp van internet. De afgelopen jaren werd veel onderzoek gedaan naar veranderende eisen aan management en leiderschap, naar effectiviteit van virtuele teams en naar leren in verschillende culturen. In 2003 namen meer dan 1.500 medewerkers van Heineken deel aan activiteiten van de Heineken University.

**4.9 Integriteitsbeleid**

De reputatie van Heineken wordt onder meer bepaald door de integriteit van alle individuele medewerkers. Om hen daarvan bewust te maken en in staat te stellen integer te handelen, kan de onderneming niet volstaan met het produceren van regelgeving en het formuleren van beleidsposities. Daarvoor moeten kennis, kunde en vaardigheden worden aangereikt die individuele medewerkers in staat stellen om met dagelijkse dilemma's in het zakelijk verkeer om te gaan. Dat veronderstelt ook een cultuur die integriteit mogelijk maakt en bevordert.

*Integriteitsprogramma*

In opdracht van Heineken heeft Universiteit Nijenrode samen met binnen- en buitenlandse experts een programma opgezet om tot een goed integriteitsbeleid te komen. In dit programma worden drie niveaus met elkaar verbonden: het organisatieniveau gericht op het ontwikkelen en internaliseren van een ethische bedrijfscultuur, het individuele niveau met mogelijkheden tot individueel leren en het professionele niveau waarin voor te onderscheiden professies bestaande codes worden vertaald naar de Heineken praktijk.

Het integriteitsprogramma heeft een continue karakter, zodat de gewenste gemeenschappelijke cultuur altijd een punt van aandacht blijft en die cultuur zich ook kan aanpassen aan veranderende maatschappelijke omstandigheden en verwachtingen. Het programma wordt vormgegeven door educatie, coaching en ondersteuning op verschillende niveaus met begrip voor de dilemma's waarmee men in de praktijk soms wordt geconfronteerd. Heineken stimuleert een continue dialoog met alle belanghebbenden, waardoor een gemeenschappelijk corpus van voorbeelden hoe wel en niet te handelen kan groeien, waaraan iedere medewerker zijn eigen gedrag kan spiegelen.

Het integriteitsbeleid wordt lokaal gerealiseerd en verankerd onder de verantwoordelijkheid van het lokale management. Principes en prioriteiten die door Heineken op centraal niveau zijn vastgesteld krijgen daarin een vertaling. Om dat te realiseren wordt een internationale infrastructuur ontwikkeld met een netwerk van deskundigen. Het netwerk zal beschikbaar zijn om beleid vorm te geven, ervaringen uit te wisselen en adviezen te geven. Het sluitstuk van deze infrastructuur is een klokkenluidersregeling die ervoor kan zorgen dat fouten die ondanks een geloofwaardig en effectief integriteitsprogramma worden gemaakt kunnen worden gemeld waardoor

Heineken schade aan individuen, de samenleving en Heineken zo mogelijk kan herstellen.

De eerste onderdelen van het integriteitsprogramma worden in 2004 getest om daarna wereldwijd te worden ingevoerd.

#### 4.10 Beer promotion girls

Net als tal van andere bedrijven in diverse productcategorieën zetten brouwers in een aantal landen zogenoemde ‘promotion girls’ in om hun merken te promoten. Deze vrouwen werken op plaatsen waar zij de consument direct ontmoeten, zoals in bars, restaurants en tijdens evenementen. Het is een lokaal geaccepteerde en in veel markten zelfs de enige mogelijke marketingmethode voor de verkoop van producten, vooral in ontwikkelingslanden. Ook Heineken zet deze promotion girls in ter promotie van haar producten. Deze vorm van productpromotie heeft echter een schaduwkant: een deel van de promotion girls gaan via dit werk over op wisselende, seksuele contacten met klanten, in sommige gevallen niet vrijwillig. Het gevaar voor besmetting met seksueel overdraagbare aandoeningen is daarbij aanwezig.

##### *Minimaliseren van risico’s*

Heineken heeft oog voor deze schaduwkant en ontwikkelt programma’s om mogelijke risico’s te minimaliseren.

Heineken kiest voor een brede aanpak gericht op goede selectie, begeleiding en goede werkomstandigheden. Zo mogen vrouwen die jonger zijn dan achttien jaar niet in dienst worden genomen. Heineken stelt aan het lokale management een organisatievorm voor die de vrouwen perspectief biedt op verdere ontwikkeling. Zij krijgen dan tot taak hun ervaringen aan jongere collega’s over te dragen en hen te coachen.

Een belangrijk punt van aandacht is de organisatie van het werk. Heineken zorgt voor goede werkfaciliteiten en voor begeleiding van en naar het werk. Het is van belang hoe men zich kleedt en dat men zich presenteert als ambassadrice van Heineken. We geven informatie over de producten van Heineken. Verder willen we de promotion girls weerbaarder maken door hen te trainen in het omgaan met lastige klanten. In hun werk krijgen de vrouwen supervisie. Hoe groter het zelfrespect en het kwaliteitsbesef, des te professioneler de werkwijze. Ook wordt er gezorgd voor aanvullende faciliteiten, zoals geschikte kleedruimtes.

##### *Implementatie*

Het beleid op dit gebied wordt gecoördineerd en geëvalueerd door Corporate Affairs. De implementatie van het beleid is echter de verantwoordelijkheid van lokale managers. Deze krijgen daarbij ondersteuning van Heineken International Medical Services. Het beleid zal wereldwijd worden geïmplementeerd in die organisatieonderdelen die onder directe verantwoordelijkheid van Heineken vallen. Een complicerende factor daarbij is dat beer promotion girls niet bij Heineken in dienst zijn, maar bij onze joint venture partners, distributeurs, agenten en andere zakelijke partners. Heineken zal de problematiek bij hen actief onder de aandacht brengen.

Verder wil Heineken ook met andere bierbrouwers overeenstemming bereiken om te komen tot een gezamenlijk en eenduidig beleid om de werkomstandigheden van promotion girls te optimaliseren.

##### *Proefproject*

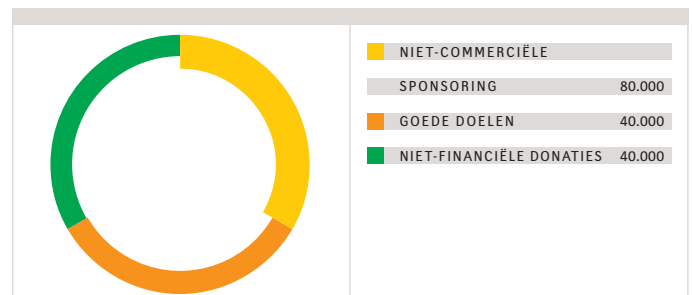
Een proefproject is medio 2003 in Cambodja van start gegaan waarin beer promotion girls worden getraind en waarin zij informatie krijgen over alle gezondheidsaspecten die aan dit werk zijn verbonden. De training is opgezet in samenwerking met CARE, een organisatie die op dit gebied is gespecialiseerd. Deze proef moet ons de noodzakelijke ervaring geven om dit beleid ook elders effectief te kunnen implementeren.

#### 4.11 Heineken in de gemeenschap

De activiteiten op de productielocaties van Heineken leiden altijd tot meer of minder overlast voor direct omwonenden. Bovendien zorgt distributie voor verkeershinder. Vanuit onze betrokkenheid bij de samenlevingen waarin we opereren, willen we deze nadelige effecten verzachten. De wijze waarop werkmaatschappijen hieraan invulling

##### **Betrokkenheid bij samenleving**

*gemiddeld per werkmaatschappij in euro*





geven is voornamelijk een lokale aangelegenheid.

Van de werkmaatschappijen heeft 43 procent beleid ontwikkeld op het gebied van donaties aan goede doelen en niet-financiële bijdragen en heeft 57 procent een dergelijk beleid op het gebied van non-commerciële sponsoring. In 2003 werd 0,55 procent van de winst voor belastingen aan community involvement besteed. Per werkmaatschappij werd gemiddeld ruim € 160.000 aan goede doelen besteed.

#### *Klachten*

Geformaliseerde procedures op grond waarvan de lokale gemeenschap klachten kan uiten in geval van overlast of hinder, zijn er bij 32 procent van de werkmaatschappijen. Dertig procent van de werkmaatschappijen geeft aan dat er beleid is om de impact van de bedrijfsactiviteiten op de lokale samenleving te beheersen en 53 procent doet dit eveneens op milieugebied. In een significant aantal gevallen is er officiële erkenning voor de werkwijze van de werkmaatschappijen: 36 procent van hen ontving in 2003 een prijs voor de maatschappelijke, ethische of milieu-prestaties. Heineken N.V. ontving over 2003 de Dutch Reputation Award voor onderneming met de beste reputatie.

#### *Politieke inmenging*

Inmenging in de nationale of lokale politiek is niet in lijn met het beleid van Heineken, tenzij dit wordt gedaan om de legitieme ondernemingsbelangen toe te lichten of te verdedigen. Dit laatste is bij vier procent van de werkmaatschappijen aan de orde geweest. Bij zes procent van de werkmaatschappijen is door derden getracht de onder-

neming te gebruiken voor politieke doeleinden; in de meeste gevallen om druk te zetten op benoemingen binnen de onderneming.

#### *Vrije concurrentie*

Heineken onderschrijft het belang van vrije concurrentie op de biermarkt. Van al onze werkmaatschappijen opereert 74 procent in een omgeving waar mededingingwetgeving van kracht is. Zestig procent van de werkmaatschappijen heeft programma's waarmee wordt beoogd de bewustwording van werknemers ten aanzien van deze wetgeving te verhogen, terwijl er in 49 procent sprake is van actieve monitoring. Bij vijf werkmaatschappijen was er in 2002 en 2003 sprake van onderzoek door de autoriteiten naar het ondernemingsgedrag inzake mededinging: driemaal ging het om een onderzoek naar promotionele activiteiten en tweemaal om vermeend concurrentieverstorend gedrag. Deze laatste twee zaken zijn nog in behandeling bij de betreffende autoriteiten. Naar aanleiding van onderzoeken die in 2000 door de Europese Commissie tegen Heineken in gang zijn gezet naar vermeend concurrentiebeperkend gedrag, heeft Heineken besloten de bestaande mededingingsrecht compliance programma's te intensiveren. Daarbij concentreren wij ons in eerste instantie op de werkmaatschappijen in de Europese Unie.

#### 4.12 Ketenverantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheid van Heineken voor de sociale dimensie van haar activiteiten houdt niet op bij de poort van de brouwerij. We zijn tot op zekere hoogte medeverantwoordelijk voor het gedrag van toeleveranciers, agenten en andere zakelijke partners.

Het eerste wat Heineken van haar partners verlangt, is dat zij kennis nemen van het beleid ten aanzien van onderwerpen als mensenrechten en corruptie. Zij moeten dit beleid ook onderschrijven. Dit moet niet alleen contractueel worden vastgelegd maar ook worden gecontroleerd. Zo mogelijk zoeken we daarbij aansluiting bij externe auditing organisaties die concrete projecten evalueren en zwarte lijsten samenstellen van bedrijven die zich ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen niet solide opstellen.

Van de werkmaatschappijen hanteert 32 procent voorwaarden op het gebied van arbeidsomstandigheden en -voorwaarden in de inkoopvoorwaarden. Op het gebied van andere mensenrechten doet 23 procent dit. Wij achten deze prestatie niet voldoende. Daarom zijn we begonnen met een project gestart om de prestaties op dit gebied te verbeteren. Ook in de in ontwikkeling zijnde Code of Business Conduct wordt aan ketenaspecten aandacht besteed.

#### 'Cruzcampo'

*Heineken Spanje toont haar sociale gezicht*

 <p>JULIO CUESTA</p>	<p>Fundación Cruzcampo is een initiatief van Heineken Spanje, dat gericht is op de bevordering van tal van sociale en culturele initiatieven. De stichting gebruikt zijn jaarlijkse budget van 5 à 600.000 euro voor het steunen van sociale doelen, zoals een drugs- en alcohol-ontwenningprogramma, organisaties die opkomen voor wezen, armen en anderzijds achtergestelden, sportactiviteiten en kunstinitiatieven. De stichting heeft recentelijk een aantal onderscheidingen uit erkentelijkheid voor deze werkzaamheden ontvangen.</p>
---	---

# BIJLAGEN





# VERIFICATIERAPPORT KPMG SUSTAINABILITY

## A Opdracht aan de verificateur

Heineken heeft KPMG Sustainability gevraagd om ons duurzaamheidsverslag 2002 – 2003 te beoordelen. KPMG Sustainability was verantwoordelijk voor het identificeren, plannen en uitvoeren van de activiteiten als omschreven in het verificatie rapport op [PAGINA \_\_\_].

De reikwijdte van de verificatie is uitgebreid ten opzichte van de verificatie van het Veiligheid-, Gezondheid- en Milieuverslag 2000 – 2001 en we hebben KPMG gevraagd om een beperkte mate van zekerheid te verschaffen over het gehele rapport, zowel voor de tekst als voor de geselecteerde gegevens. Ten aanzien van de betrouwbaarheid van de gegevens hebben wij KPMG gevraagd om de nadruk te leggen op de kernindicatoren voor energie, water en afval. Hiermee wordt een goede basis gelegd voor de rapportage over andere hiermee verbonden indicatoren zoals CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> en SO<sub>x</sub> emissies en de omgang met afvalwater. Ook hebben we KPMG gevraagd om dezelfde werkzaamheden uit te voeren op het gebied van de veiligheidsgegevens (ongevallenfrequentie en -zwaarte) teneinde ons aanbevelingen te doen voor de verbetering van de kwaliteit van de rapportagesystemen en de betrouwbaarheid van de hiermee gegenereerde gegevens. Wij voorzien dat wij in de toekomst de betrouwbaarheid van alle kernindicatoren in de toekomst onafhankelijk zullen laten toetsen.

We hebben KPMG niet gevraagd om zekerheid te verschaffen over de betrouwbaarheid van prestatie-indicatoren betreffende sociale en ethische kwesties omdat deze indicatoren nog in een ontwikkelfase verkeren. In plaats hiervan hebben wij KPMG gevraagd om na te gaan of de informatie die is verschaft door onze werkmaatschappijen inzake sociale en ethische kwesties voldoende was onderbouwd opdat wij deze konden aggregeren en hieraan conclusies mochten verbinden.

In het verleden heeft het verificatieproces ons geholpen om de kwaliteit van onze interne gegevensverrijking te verbeteren. Vergelijken met ons voorgaande rapport is de accuraatheid van de gerapporteerde gegevens verder verbeterd, mede door het uitvoeren van interne audits van de gegevens op locatie. Zestien van dergelijke interne audits vonden plaats in 2002 en 2003. Samen met KPMG zullen we onderzoeken hoe de interne audits en validatie en het externe verificatieproces het beste bijdragen aan ons streven om volledige en correcte gegevens te verkrijgen van onze productielocaties.

In aanvulling op het verschaffen van onafhankelijke zekerheid aan externe belanghebbenden over de informatie in onze externe rapportage, speelt het toetsingsproces

een belangrijke interne rol bij de verdere ontwikkeling van ons beleid, onze procedures en systemen op het gebied van duurzaamheid en bij het verhogen van het interne bewustzijn over deze vraagstukken. We zijn momenteel doende onze duurzaamheidsstrategie verder uit te werken en het wereldwijde onderzoek naar de status rond de sociale dimensie van duurzaamheid verschaft ons essentiële informatie als input voor dit proces. Teneinde de ontwikkeling van dit onderzoek en het daarbij behorende rapportage-instrument te ondersteunen, hebben wij KPMG gevraagd om tijdens de interviews die op locatie plaatsvonden additionele vragen te stellen en additioneel onderzoek uit te voeren buiten de reikwijdte van deze verificatieopdracht.

## B Verificatierapport van KPMG Sustainability

### Inleiding

Heineken N.V. heeft ons verzocht haar Duurzaamheidsverslag 2002-2003 (Het Verslag) te verifiëren. Het Verslag is opgesteld onder de verantwoordelijkheid van de directie van Heineken. Het is onze verantwoordelijkheid een verificatierapport inzake Het Verslag te verstrekken op basis van onze werkzaamheden.

### Reikwijdte

Heineken beschrijft in Het Verslag haar inspanningen en voortgang in 2002 en 2003 op het gebied van duurzaamheid. In de paragraaf 'opdracht aan de verificateur' op pagina \_\_\_ beschrijft Heineken de reikwijdte van onze opdracht, die erop gericht is om de lezers van Het Verslag een beperkte mate van zekerheid te geven over:

- Of de data voor totaal warmte- en elektriciteitsverbruik, directe CO<sub>2</sub> emissie, totaal water verbruik, en totaal niet gerecycled afval voor 2002 en 2003 betrouwbaar zijn;
- Of de informatie in Het Verslag is onderbouwd met relevante onderliggende documentatie en consistent is met onze kennis en inzichten in de inspanningen en voortgang van Heineken op het gebied van duurzaamheid gedurende de rapportage periode.

### Standaarden voor Verificatie

Er zijn geen algemeen geaccepteerde internationale standaarden voor verificatie van milieu- of sociale informatie, zoals beschreven in duurzaamheidsverslagen. Derhalve is onze verificatie aanpak afgeleid van 'emerging best practice' en gebaseerd op de richtlijnen van de 'International Standard for Assurance Engagements',

uitgevaardigd door de 'International Federation of Accountants'.

#### *Verrichte werkzaamheden*

Onze verificatieopdracht, die is uitgevoerd door een multidisciplinair team van veiligheid-, milieu- en sociale experts, en accountants, bestond uit de volgende werkzaamheden:

- 1 Inzicht krijgen in de systemen die worden gebruikt om de 2002 en 2003 data te genereren, consolideren en rapporteren van de individuele locaties naar concern nivo;
- 2 Bezoeken van 14 locaties in Europa, Azië, het Caribische gebied en Afrika om de kwaliteit van de data management systemen en de betrouwbaarheid van de gerapporteerde data betreffende totaal warmte- en elektriciteits gebruik, directe CO<sub>2</sub> emissie, totaal water verbruik, en totaal niet gerecycled afval te beoordelen;
- 3 Interviews met medewerkers op management nivo bij 11 werkmaatschappijen (landen kantoren) om inzicht te krijgen in de social-ethische issues op local niveau;
- 4 Onderzoeken van data van 25 locaties, die we in de voorgaande drie jaren hebben bezocht, om de consistentie van data management systemen en de betrouwbaarheid van de geselecteerde parameters te beoordelen;
- 5 Op concernniveau beoordelen van de data die door alle locaties zijn aangeleverd voor centrale consolidatie, en beoordelen van de kwaliteit van het validatie proces op concern niveau en analyseren van verklaringen voor trends in de milieu- en veiligheidsdata;
- 6 Interviews afnemen met relevante medewerkers op concern niveau over duurzaamheidsstrategie, communicatie en management;
- 7 Beoordelen van interne en externe documenten en andere informatie bronnen om te kunnen bepalen of deze de informatie in Het Verslag adequaat onderbouwen;
- 8 Uitvoeren van een media- en internet analyse naar milieu, veiligheid en sociale issues in relatie tot Heineken en de brouwerij sector om inzicht te krijgen in de relevante duurzaamheidsonderwerpen en -vraagstukken in de rapportage periode;
- 9 Beoordelen van de manier waarop de informatie in Het Verslag is gepresenteerd in het licht van onze bevindingen en opgebouwde kennis van de brouwsector en de Heineken organisatie.

#### *Overwegingen en beperkingen*

Als gevolg van de aard van de data en de gebruikte meetmethoden, berekeningen en schattingen zijn milieu, veiligheid en sociale data onderhevig aan inherente beperkingen. Het is van belang de 2002 en 2003 data te bekijken in de context van de in Bijlage \_\_\_ genoemde rapportagegrondslag.

#### *Conclusies*

Op basis van de reikwijdte van onze opdracht en de verrichte werkzaamheden, die er op gericht waren om een beperkte mate van zekerheid te geven, is ons niet gebleken dat de volgende conclusies niet juist zijn:

- De data voor totaal warmte- en elektriciteitsverbruik, directe CO<sub>2</sub> emissie, totaal water verbruik, en totaal niet gerecycled afval voor 2002 en 2003 zijn betrouwbaar;
- De informatie in Het Verslag is onderbouwd door relevante onderliggende documentatie en is consistent met onze kennis en inzichten in de inspanningen en voortgang van Heineken op het gebied van duurzaamheid gedurende de rapportage periode.

#### *Aditionele opmerkingen*

In vergelijking met het veiligheid, gezondheid & milieu verslag 2000-2001 heeft Heineken een belangrijke stap voorwaarts gemaakt door in dit duurzaamheidsverslag haar voortgang te beschrijven op een breed scala aan sociaal-ethische onderwerpen, door een uitleg van de algehele visie en strategie op sustainability, en door informatie op te nemen over de governance structuur. Door het beschrijven van de voortgang en de plannen voor de toekomst heeft Heineken haar transparantie op dit terrein verbeterd. Het aanbrengen van focus en balans in sustainability onderwerpen, op basis van een gestructureerde dialoog met relevante stakeholders en het realiseren van de in dit Verslag beschreven plannen en ambities zijn de uitdagingen voor het volgende verslag.

**KPMG Sustainability B.V.**

Amsterdam, \_\_\_ juni 2004



## RAPPORTAGEGRONDSLAG

### Reikwijdte

De veiligheids- en milieucijfers in dit verslag hebben betrekking op de jaren 2001, 2002 en 2003 van de productie-eenheden van de Heineken werkmaatschappijen. Onder productie-eenheden worden mouterijen, brouwerijen, en frisdrankfabrieken of combinaties daarvan verstaan, waarin respectievelijk mout, bier en frisdrank worden geproduceerd. De cijfers omvatten de deelnemingen die geheel of gedeeltelijk financieel zijn geconsolideerd volgens de respectievelijke financiële jaarverslagen. De cijfers van deze deelnemingen hebben betrekking op de totale productie. Wanneer de frisdrankproductie in een brouwerij kleiner is dan tien procent van het totale volume wordt deze hoeveelheid inbegrepen bij de bierproductie. Hoofdkantoren en distributieafdelingen zijn niet inbegrepen.

De hectolitergegevens in het financiële verslag van Heineken zijn gebaseerd op de verkochte hectoliters. Dit kan geringe verschillen geven met de in de milieuparaagraaf gehanteerde cijfers aangezien deze op productie zijn gebaseerd. Het verschil zit in de geëxporteerde en de op licentiebasis geproduceerde hectoliters alsmede enkele onlangs verworven productie-eenheden die nog geen gegevens hebben opgeleverd. Nieuw verworven productie-eenheden beginnen met het verzamelen van gegevens uiterlijk één kalenderjaar na acquisitie zodat deze gegevens daarna kunnen worden geïntegreerd. De productie-eenheden zijn vermeld in bijlage 6.

### Rapportagesystemen

De mouterijen, brouwerijen en frisdrankfabrieken verzamelen de gegevens volgens de door Heineken Corporate Production uitgegeven richtlijnen en definities. De rapportages worden jaarlijks naar deze afdeling gestuurd waar deze worden gecontroleerd op volledigheid en correctheid. Tevens is een cursus beschikbaar om medewerkers in de productie-eenheden te trainen gegevens accuraat te

verkrijgen, te controleren en te archiveren. In samenwerking met de externe verificateur worden productie-eenheden bezocht om de verstrekte gegevens te vergelijken met rekeningen, metingen, berekeningen et cetera. Dit gebeurt om de kwaliteit van de gegevens te waarborgen.

Nieuw verworven productie-eenheden worden zo snel mogelijk aan deze rapportagesystemen aangesloten. De verslaggeving kan na het eerste volle kalenderjaar na de acquisitie opgeleverd worden.

### Maatschappelijke rapportage

In 2003 zijn wij begonnen met het op gestructureerde wijze in kaart brengen van onze prestaties op maatschappelijk gebied. Dit hebben wij gedaan door alle werkmaatschappijen waarin wij direct of indirect een belang hebben van meer dan vijftig procent een uitgebreide vragenlijst toe te zenden. Deze was gebaseerd op zowel de door ons gedefinieerde thema's, als op de rapportagerichtlijnen van het Global Reporting Initiative. De vragenlijst is door 97 procent van de werkmaatschappijen ingevuld. Helaas zijn de administratieve systemen en het begrip van definities op een beperkt aantal onderwerpen niet zodanig dat alle vragen even goed konden worden beantwoord en heeft de beantwoording deels plaatsgevonden op basis van inschattingen door het lokale management team. Met inachtneming van deze onzekerheidsmarges zijn de prestaties op het gebied van sociale duurzaamheid gerapporteerd.

### Veiligheidsrapportage

De veiligheidsrapportage is erop gericht om ongevallen op de eigen productielocaties te registreren en de gevolgen ervan expliciet te maken, zowel wat betreft eigen personeel als wat betreft contractors. Onder eigen personeel wordt verstaan de vaste medewerkers als wel de tijdelijke medewerkers. Corporate Production heeft vier parameters gedefinieerd die ten minste op lokaal niveau bijgehouden

### Parameters en indicatoren voor veiligheid

Parameters	Dodelijke ongevallen	zowel voor eigen personeel als contractors
	Ongevallen resulterend in arbeidsongeschiktheid	voor eigen personeel
	Verzuimongevallen	zowel voor eigen personeel als aannemers
	Verzuimdagen	gerekend als kalenderdagen voor eigen personeel
Prestatie-indicatoren	Ongevalfrequentie	het aantal verzuimongevallen per 100 voltijd equivalenten voor eigen personeel
	Ongevalzwaarte	het aantal verzuimdagen per 100 voltijd equivalenten voor eigen personeel

worden. Op basis daarvan worden de bereikte resultaten van mouterijen, brouwerijen en frisdrankfabrieken vastgesteld. De resultaten worden in twee prestatie-indicatoren uitgedrukt.

### Milieurapportage

De milieurapportage is erop gericht om de effecten van het brouwen van bier en de productie van mout en frisdrank in de eigen locaties expliciet te maken. Daarbij gaat het om uitputting van bronnen, emissies naar de atmosfeer, het lozen van (behandeld) afvalwater, de afvoer van afval en het voorkomen van hinder. Om de bereikte resultaten op milieugebied vast te stellen heeft Corporate Production voor brouwerijen, mouterijen en frisdrankfabrieken rapportageparameters gedefinieerd. De prestaties worden gekoppeld aan de productie uitgedrukt in hectoliters bier of frisdrank, respectievelijk tonnen mout. Dat maakt een vergelijking van de uitkomsten mogelijk. Belangrijke parameters voor klimaatverandering is het broeikaseffect en aantasting van de ozonlaag. Het broeikaseffect wordt uitgedrukt in de geëmitteerde hoeveelheid CO<sub>2</sub> door verbranding van fossiele brandstoffen en de CO<sub>2</sub>-equivalenten als gevolg van lekkages van koelmiddelen. In 2003 werd voor het eerst de aantasting van de ozonlaag bepaald als gevolg van de lekkage van koelmiddelen. Voor de berekening van de indirecte CO<sub>2</sub>-emissies door opwekking van elektriciteit met behulp van fossiele brandstoffen wordt gebruik gemaakt van het Greenhouse Gas Protocol van WBCSD.

Een belangrijke wijziging betreft de definities van afval. Alleen het gevaarlijk afval dat niet wordt hergebruikt, ofwel de hoeveelheid die wordt gestort of verbrand, wordt gerapporteerd. Het primaire slib van afvalwaterzuiveringsinstallaties wordt nu gerapporteerd met de hoeveelheid niet-gerecycled industrieel afval.

### Parameters voor milieuprestaties

Water	Waterverbruik en hoeveelheid geloosd afvalwater
Afvalwaterkwaliteit	Belasting met organische stoffen en de hoeveelheid vaste deeltjes in suspensie, stikstof en fosfor in het afvalwater na zuivering indien direct geloosd op het oppervlaktewater
Energie	Verbruik van elektriciteit en warmte
De uitstoot naar de lucht	Emissies van CO <sub>2</sub> , NO <sub>x</sub> en SO <sub>x</sub> , koelmiddelen (HCFK's, NH <sub>3</sub> ) die in gebruik zijn en die verloren zijn gegaan, en halonen die in gebruik zijn
Vast afval	Niet-gerecycled afval zoals gevaarlijk afval, afvalwaterslib en industrieel afval
Hinder	Aantal klachten

### Beperkingen van de veiligheids- en milieugegevens

De betrouwbaarheid van de gegevens is onderhevig aan zekere beperkingen, ondanks het feit dat veiligheids- en milieudeskundigen op de productie-eenheden naar eer en geweten en volgens de gemaakte afspraken rapporteren en ondanks het feit dat de veiligheids- en milieuspecialisten van Heineken Technical Services een validatie op de getallen uitvoeren. Heineken blijft werken aan het opstellen en toepassen van uniforme definities en instructies ten behoeve van de rapportage om daarmee de nauwkeurigheid en vergelijkbaarheid van de gegevens te bevorderen. Zo zijn standaard berekeningsprotocollen voor emissies naar de lucht ontwikkeld om fouten hierin te minimaliseren.

### Definities

Verschillen in de interpretatie van definities zijn in een aantal gevallen aan de orde geweest. Op grond van interne validaties verwachten wij dat deze verschillen op het niveau van de individuele bedrijven waarom het gaat, niet groter zijn dan plus of min tien procent.

### Volledigheid

In een aantal gevallen werden enkele gegevens niet of niet volledig gerapporteerd. Een schatting is gemaakt van de ontbrekende gegevens in overeenstemming met onze interne procedures, teneinde een realistische weergave van de milieubelasting te kunnen geven. Er zijn ook schattingen gedaan door onze werkmaatschappijen.

### Nauwkeurigheid

De nauwkeurigheid van gegevens is afhankelijk van de wijze van meten, het al dan niet toepassen van schattingen en de berekeningswijze. Ook de wijze en frequentie van monsternamen kunnen voor bepaalde parameters gegevens met een geringere nauwkeurigheid opleveren.

De kwantiteit van koelmiddelen is bijvoorbeeld moeilijk te bepalen, omdat er sprake is van dynamische systemen waarin koelmiddelen zich zowel in de gas- als in de vloeistoffase bevinden. De verliezen van koelmiddelen zijn bepaald aan de hand van de hoeveelheden die zijn bijgevoerd, wat een minder nauwkeurige methode is dan het direct meten van de feitelijke verliezen. Verder vindt bij een aantal productie-eenheden de afvoer van afval per container met een bepaald volume plaats. Het omrekenen van volume naar gewicht brengt onnauwkeurigheden met zich mee.

Ook is de definitie van gevaarlijk afval niet altijd duidelijk. Deze is gerelateerd aan de lokale wetgeving die buiten Europa niet bestaat. In een aantal gevallen werd het gevaarlijk afval op een verantwoorde wijze hergebruikt en niet meer als zodanig aangemerkt.

### **Vergelijkbaarheid**

De vergelijkbaarheid van de gegevens wordt beïnvloed door de mate waarin schattingen zijn gedaan bij het bepalen van de prestatie-indicatoren. In de tekst van het verslag zijn opmerkingen geplaatst als geschatte gegevens zijn gebruikt bij de verklaring van trends.

Verder zijn er spreadsheets met standaardberekeningen voor CO<sub>2</sub>, NO<sub>x</sub> en SO<sub>x</sub> beschikbaar gesteld aan de productie-eenheden zodat de rapportage vergelijkbaar is. In de definities, berekeningen en schattingsmethodieken zijn geen grote veranderingen doorgevoerd, waardoor de jaren onderling vergelijkbaar zijn. Dit geldt niet voor de gegevens betreffende veiligheid en afval, zoals al aangegeven in de tekst van het verslag.

## ENKELE FINANCIËLE RESULTATEN

Omzet en kosten in miljoenen euro's	2003	2002*	Wijziging (%)
Netto-omzet	9.255	8.482	9
Grondstoffen, materialen en diensten	5.557	5.029	10
Personeelskosten	1.832	1.642	12
Afschrijvingen en waardeveranderingen	644	529	22
Som der bedrijfslasten	8.033	7.200	12
Bedrijfsresultaat	1.222	1.282	-5

### Bedrijfsresultaat en nettowinst in miljoenen euro's

Bedrijfsresultaat	1.222	1.282	-5
Resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen	101	48	110
Rente	-140	-109	28
Resultaat voor belastingen	1.183	1.221	-3
Belastingen	-319	-364	4
Resultaat na belastingen	864	857	1
Aandeel van derden	-66	-62	6
Nettowinst	798	795	0

### Kasstroomoverzicht in miljoenen euro's

Operationele kasstroom	1.637	1.184
Betaalde dividenden	-241	-187
Investeringsactiviteiten	-2.080	-1.973
Subtotaal	-684	-976
Opgenomen leningen	1.501	484
Afgeloste leningen	-271	-56
Overige financiering	3	-1
Netto kasstroom	549	-549

Financieringsstructuur in miljoenen euro's	2003	%	2002	%
Groepsvermogen	3.899	36	3.030	39
Belastinglatentie	415	4	381	5
Andere voorzieningen	952	9	600	8
Schulden	5.631	51	3.770	48
	<b>10.897</b>	<b>100</b>	<b>7.781</b>	<b>100</b>

\* De cijfers van 2002 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden



## Toelichting op de geconsolideerde winst- en verliesrekening

<b>Grondstoffen, materialen en diensten</b> in miljoenen euro's	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Grondstoffenverbruik	625	525
Emballageverbruik	1.072	949
Handelsartikelen	1.137	1.080
Marketing- en verkoopkosten	1.131	1.056*
Transportkosten	454	402
Energie en water	163	147
Reparatie en onderhoud	205	185
Overige kosten	770	685
<b>Totaal</b>	<b>5.557</b>	<b>5.029</b>

De wijziging in de voorraden product in bewerking en gereed product (toename van € 26 miljoen, exclusief herwaardering en wijziging in de consolidatie) is verrekend met de productiekosten, te weten grondstoffenverbruik, emballageverbruik, accijnzen en wat de vaste kosten in voorraden betreft, met de overige kosten.

<b>Personeelskosten</b> in miljoenen euro's	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Salarissen en lonen	1.200	1.069
Pensioenlasten	118	111
Overige sociale lasten	259	275
Andere personeelskosten	260	193
Geactiveerde personeelskosten in verband met productie van materiële vaste activa voor eigen bedrijf	-5	-6
<b>Totaal</b>	<b>1.832</b>	<b>1.642</b>

Onder het hoofd andere personeelskosten worden onder meer toevoegingen inzake reorganisaties aan de balanspost overige voorzieningen verantwoord.

\* De cijfers van 2002 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

<b>Personeelsaantallen in gemiddelde personeelsbezetting</b>	<b>2003</b>	<b>2002</b>
Nederland	5.527	5.256
Centraal- en Oost-Europa	8.507	14.829
Overig Europa	13.933	14.820
Noord- en Zuid-Amerika	1.451	1.534
Afrika en het Midden-Oosten	10.462	11.378
Azië-Pacific	1.377	1.316
<b>Heineken N.V. en volledig geconsolideerde deelnemingen</b>	<b>41.257</b>	<b>49.133</b>
Centraal- en Oost-Europa	944	962
Overig Europa	1.933	3.204
Noord- en Zuid-Amerika	–	3.901
Afrika en het Midden-Oosten	631	563
Azië-Pacific	3.472	3.508
<b>Proportioneel geconsolideerde deelnemingen</b>	<b>6.980</b>	<b>12.138</b>
<b>Heineken N.V. en geconsolideerde deelnemingen</b>	<b>48.237</b>	<b>61.271</b>
<b>Afschrijvingen en waardeveranderingen</b>	<b>2003</b>	<b>2002*</b>
Afschrijvingen op materiële vaste activa	553	476
Overige waardeveranderingen van materiële vaste activa	7	5
Afschrijvingen op geactiveerde goodwill	31	–
Afschrijvingen op overige immateriële vaste activa	18	10
<b>Subtotaal</b>	<b>609</b>	<b>491</b>
Waardeveranderingen van overige activa	35	38
<b>Totaal</b>	<b>644</b>	<b>529</b>

Onder overige waardeveranderingen van materiële vaste activa is opgenomen het saldo van verminderingen van boekwaardes van productie activa tot de realiseerbare waarde. De waardeveranderingen van overige activa hebben met name betrekking op voorzieningen voor voorraden gereed product en reserveonderdelen bij diverse werkmaatschappijen.

\* De cijfers van 2002 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

**Gesegmenteerde informatie per geografisch gebied**

Omdat nagenoeg de gehele netto-omzet van de groep betrekking heeft op slechts één productgroep, namelijk bier, worden de financiële gegevens alleen per geografisch gebied weergegeven. De overige activiteiten worden niet

als een afzonderlijk te rapporteren segment aangemerkt. Mede naar aanleiding van de acquisitie van de Brau Union groep in Oostenrijk hebben wij besloten de te rapporteren regio's te wijzigen. De volgende vijf regio's worden onderscheiden: West-Europa, Centraal- en Oost-Europa, Noord- en Zuid-Amerika, Afrika en het Midden-Oosten en Azië-Pacific. De opbrengsten en resultaten worden daar

**Resultaten per regio in miljoenen euro's**

	<i>West-Europa</i>		<i>Centraal- en Oost-Europa</i>		<i>Noord- en Zuid-Amerika<sup>1</sup></i>	
	2003	2002*	2003	2002*	2003	2002*
<b>Netto-omzet</b>						
Opbrengst verkopen aan derden	5.140	4.833	1.129	891	1.496	1.355
Opbrengst verkopen interregionaal	1.264	1.282	1	–	1	–
Totaal opbrengst verkopen	6.404	6.115	1.130	891	1.497	1.355
Opbrengst dienstverlening	156	117	15	7	4	5
Netto-omzet per regio	6.560	6.232	1.145	898	1.501	1.360
Bedrijfsresultaat voor afschrijving goodwill	593	553	93	78	369	416
Afschrijving goodwill	–9	–	–10	–	–11	–
Bedrijfsresultaat per regio	584	553	83	78	358	416
Resultaat van niet-geconsolideerde deelnemingen	3	12	1	–	87	23
Interest						
Belastingen						
Minderheidsaandeel derden						
<b>Nettowinst</b>						

**Volumes bier in duizenden hectoliters**

Geconsolideerd volume	40.245	37.844	19.680	14.887	10.128	7.885
Aandeel derden	4.012	2.244	931	784	1.964	–
Licenties	470	2.154	–	–	419	495
Interregionaal volume	8.918	8.871	7	–	13	–
<b>Groepsvolume</b>	<b>53.645</b>	<b>51.113</b>	<b>20.618</b>	<b>15.671</b>	<b>12.524</b>	<b>8.380</b>

\* De cijfers van 2002 zijn aangepast voor vergelijkingsdoeleinden

<sup>1</sup> De cijfers voor Noord- en Zuid-Amerika zijn inclusief het Caribische gebied.

ENKELE FINANCIËLE RESULTATEN

gerapporteerd waar verkoop aan de consument plaatsvindt. In de regio's worden tevens de opbrengsten en resultaten van de export activiteiten gerapporteerd. De productiefaciliteiten ten behoeve van de exportactiviteiten bevinden zich voornamelijk in West- en Zuid-Europa. De verkopen aan de andere regio's worden tegen een transfer price inclusief opslag voor kapitaalkosten doorbelast.

<i>Afrika en het Midden-Oosten</i>		<i>Azië-Pacific</i>		<i>Eliminaties</i>		<i>Geconsolideerd</i>	
<b>2003</b>	<b>2002*</b>	<b>2003</b>	<b>2002*</b>	<b>2003</b>	<b>2002*</b>	<b>2003</b>	<b>2002*</b>
822	752	462	484	–	–	9.049	8.315
1	–	–	–	–1.267	–1.282	–	–
823	752	462	484	–1.267	–1.282	9.049	8.315
53	67	5	5	–27	–34	206	167
876	819	467	489	–1.294	–1.316	9.255	8.482
150	188	48	47	–	–	1.253	1.282
–1	–	–	–	–	–	–31	–
149	188	48	47	–	–	1.222	1.282
4	6	6	7	–	–	101	48
						–140	–109
						–319	–364
						–66	–62
						<b>798</b>	<b>795</b>
10.433	8.593	4.751	4.629			85.237	73.838
330	331	2.733	2.501			9.970	5.860
1.943	1.634	929	867			3.761	5.150
22	–	–	–	–8.960	–8.871	–	–
<b>12.728</b>	<b>10.558</b>	<b>8.413</b>	<b>7.997</b>	<b>–8.960</b>	<b>–8.871</b>	<b>98.968</b>	<b>84.848</b>



# INDEX GRI-INDICATOREN

## Visie en strategie

GRI-indicator	Vindplaats	Opmerking
---------------	------------	-----------

1.1	Voorwoord	
1.2	Voorwoord	

## Profiel

2.1	Omslag	
2.2	§1.1	
2.3	§1.1	
	bijlage 6	
2.4	Bijlage 6	
2.5	Bijlage 6	
2.6	§1.1	
2.7		Niet beschikbaar
2.8	§2.4	
2.9	§1.5, §2.3, §3.3, §4.3	
2.10	Colofon	
2.11	Bijlage 2	
2.12	Voorwoord	
2.13	§2.1, §3.1, §4.1,	
2.14	§2.4	
2.15	§2.1, §3.1, §4.1, bijlage 6	
2.16	Voorwoord, §3.9, §4.6	Gedeeltelijk beschikbaar
2.17	Voorwoord, bijlage 2	
2.18	Bijlage 2	
2.19	Bijlage 2	
2.20	Bijlagen 1A en 2	Gedeeltelijk
2.21	Bijlage 1	
2.22	Voorwoord, colofon	

## Beleid, structuur en management

GRI-indicator	Vindplaats	Opmerking
---------------	------------	-----------

3.1	§1.3, §2.5, §4.2	Gedeeltelijk
3.2	§1.3	
3.3		Niet beschikbaar
3.4	§2.5, §4.2	
3.5		Niet beschikbaar
3.6	§2.2, §3.2, §4.2	
3.7	§1.2, §1.4, §2.7, §3.2	
3.8		Financieel verslag
3.9	§1.5	
3.10	§1.5, §2.3, §3.3, §4.3	
3.11	§2.3, §3.3, §4.3	
3.12	§2.3, §3.3, §4.3	
3.13	§1.4, §2.5, §2.8	Gedeeltelijk
3.14	§1.4, §2.8	Gedeeltelijk
3.15	§3.3, §4.3	
3.16	§3.10, §4.12	
3.17		Niet beschikbaar
3.18	Bijlage 2	
3.19	§3.2	
3.20	§3.2	

## GRI-index

GRI-indicator	Vindplaats	Opmerking
---------------	------------	-----------

4.1	Bijlage 4	
-----	-----------	--

**Economische indicatoren**

<i>GRI-indicator</i>	<i>Vindplaats</i>	<i>Opmerking</i>
EC1	§2.4	
EC2	§2.4	
EC3	Bijlage 3	
EC4		Niet beschikbaar
EC5	Bijlage 3	Gedeeltelijk beschikbaar
EC6	Bijlage 3	
EC7	§2.4	
EC8	Bijlage 3	Gedeeltelijk beschikbaar
EC9		Niet beschikbaar
EC10	§4.11	
EC11		Niet beschikbaar
EC12		Niet beschikbaar
EC13		Niet beschikbaar

**Milieu-indicatoren**

<i>GRI-indicator</i>	<i>Vindplaats</i>	<i>Opmerking</i>
EN1	§ 3.7	
EN2		Niet beschikbaar
EN3	§ 3.4	
EN4	§ 3.4	
EN5	§ 3.6	
EN6		Casus
EN7		Niet beschikbaar
EN8	§ 3.5	
EN9	§ 3.5	
EN10	§ 3.5	
EN11	§ 3.9	
EN12	§ 3.6	
EN13	§3.11	
EN14		Niet beschikbaar
EN15	§3.8	
EN16	§3.8	
EN17	§3.4	
EN18		Niet beschikbaar
EN19		Niet beschikbaar
EN20	§3.6	
EN21	§3.6	
EN22	§3.6	
EN23		Niet beschikbaar
EN24		Niet beschikbaar
EN25		Niet van toepassing
EN26		Niet beschikbaar
EN27		Niet beschikbaar
EN28		Niet beschikbaar
EN29		Niet beschikbaar
EN30	§3.5	
EN31	Bijlage 5	
EN32		Niet beschikbaar
EN33	§3.9	
EN34		Niet beschikbaar
EN35		Niet beschikbaar

### Sociale indicatoren

<i>GRI-indicator</i>	<i>Vindplaats</i>	<i>Opmerking</i>	<i>GRI-indicator</i>	<i>Vindplaats</i>	<i>Opmerking</i>
LA1	§4.5		HR9	§4.8	
LA2	§4.5		HR10	§4.8	
LA3	§4.8		HR11	§4.8	
LA4	§4.8		HR12		Niet beschikbaar
LA5	§4.6		HR13	§4.8	
LA6	§4.6		HR14	§4.11	
LA7	§4.6		SO1	§4.11	
LA8	§4.7		SO2	§2.7	
LA9	§4.8		SO3		Niet beschikbaar
LA10	§4.8		SO4	§4.11	
LA11	§4.8		SO5		Niet beschikbaar
LA12	§4.5		SO6	§4.11	
LA13	§4.5 en §4.8		SO7	§4.11	
LA14	§4.6		PR1	§2.8	
LA15	§4.6		PR2	§2.8	
LA16	§4.8		PR3	§2.8	
LA17	§4.8		PR4	§2.8	
HR1	§4.8		PR5	§2.8	
HR2	§4.8		PR6	§4.4	
HR3	§4.8		PR7	§2.8	
HR4	§4.8		PR8	§2.8	
HR5	§4.8		PR9	§2.8, §4.4	
HR6	§4.8		PR10	§2.8	
HR7		Niet beschikbaar	PR11		Niet beschikbaar
HR8	§4.8				



## OVERZICHT MILIEUGEDEGENS WERELDWIJD

## Absolute cijfers

Parameter	Eenheid	Heineken Groep**			Brouwerijen		
		2001	2002	2003	2001	2002	2003
Productie	miljoen hl	–	–	–	71,2	77,6	85,6
Productie	1000 ton	–	–	–	–	–	–
Water	miljoen m <sup>3</sup>	45,2	47,7	50,6	40,6	43,2	46,3
Afvalwater	miljoen m <sup>3</sup>	34,5	35,6	37,0	30,8	31,9	33,5
Elektriciteit	GWh	839	892	962	752	800	865
Thermische energie	PJ	10,1	10,8	11,6	8,4	9,0	9,9
CO <sub>2</sub> -emissies (direct)	1000 ton	684	698	751	589	602	654
NO <sub>x</sub> -emissies	ton	647	663	1.594	584	591	1.500
SO <sub>x</sub> -emissies	ton	2.090	1.760	1.890	1.880	1.560	1.730
Organische belasting voor zuivering	1000 ton CZV	92,7	99,2	106,6	88,3	95,5	102,7
Organisch belasting in effluent*	1000 ton CZV	23,4	22,7	22,5	–	–	–
Stikstof in effluent*	ton	770	740	781	–	–	–
Fosfaat in effluent*	ton	395	372	413	–	–	–
Zwevende stoffen in effluent*	1000 ton d.m.	5,18	4,78	4,61	–	–	–
Niet-gerecycled gevaarlijk afval	1000 ton	0,68	0,74	0,60	–	–	–
Niet-gerecycled zuiverinsslib	1000 ton d.m.	8,09	5,00	4,81	–	–	–
Niet-gerecycled industrieel restafval	1000 ton	101,1	76,4	94,4	–	–	–
NH <sub>3</sub> in gebruik	ton	634	621	681	–	–	–
NH <sub>3</sub> verliezen	ton	70	73	70	–	–	–
(H)CFK in gebruik	ton	33,1	34,4	35,1	–	–	–
(H)CFK verliezen	ton	9,7	9,6	12,3	–	–	–
kg R11 eq	–	–	1303	–	–	–	–
Halonen in gebruik	ton	10,6	7,8	4,3	–	–	–
Klachten	aantal	133	119	139	–	–	–

## Specifieke cijfers

Parameter	Eenheid	Brouwerijen					
		2001	2002	2003	2004	2005	2006
Water	hl/hl	5,70	5,57	5,41	5,3	5,2	5,1
	hl/ton						
Elektriciteit	kWh/hl	10,6	10,3	10,1	9,9	9,7	9,6
	kWh/ton						
Thermische energie	MJ/hl	118	117	116	111	106	103
	MJ/ton						
Niet-gerecycled industrieel afval	kg/hl	1,41	0,97	1,09	1,1	1,0	1,0
Directe CO <sub>2</sub> -emissie	kg/hl			7,66	7,37	7,13	6,98
Indirecte CO <sub>2</sub> -emissies	kg/hl			4,4	4,29	4,22	4,17
Totale CO <sub>2</sub> -emissie	kg/hl			12,1	11,7	11,4	11,2

\* Lozing op oppervlaktewater

\*\* Er zijn geen cijfers verwerkt van Al Ahram (Egypte), Rosenheim, Kulmbach, Plauen, Chemnitz en Bad Brambach (Brau Holding, Duitsland)

OVERZICHT MILIEUGEGEVENS WERELDWIJD

	Mouterijen			Frisdrankfabrieken		
	2001	2002	2003	2001	2002	2003
	-	-	-	6.2	6.3	6.7
	476	487	516	-	-	-
	2.4	2.1	2.1	2.2	2.4	2.2
	2.0	1.8	1.8	1.7	1.8	1.6
	59	60	64	29	32	34
	1,5	1,5	1,5	0,2	0,3	0,2
	80	80	84	15	15	14
	50	59	75	12	12	19
	161	157	138	55	39	17
	3.1	2.0	2,2	1.3	1.6	1,7
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-	-

	Mouterijen					
	2001	2002	2003	2004	2005	2006
	5,03	4,38	4,15	4,8	4,5	4,5
	124	122	123	122,5	121,0	121,0
	3050	2980	2900	2932	2817	2787

## OVERZICHT VAN WERKMAATSCHAPPIJEN

### Werkmaatschappijen in Europa

Land	Onderneming	Financiële rapportage	Milieurapportage*	Sociaal- maatschappelijke rapportage
België	Affligem Brouwerij BDS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mouterij Albert	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Bulgarije	Zagorka Brewery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Duitsland	Paulaner Brauerei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Kulmbacher Brauerei	<input type="checkbox"/>		
	Karlsberg Brauerei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Frankrijk	Heineken France	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Griekenland	Athenian Brewery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hongarije	Amstel Brewery Hungary	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Brau Union Hungaria	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ierland	Heineken Ireland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Italië	Heineken Italia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kazachstan	Dinal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Kroatië	Karlovačka Pivovara	<input type="checkbox"/>		
Macedonië	Pivara Skopje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nederland	Brand Bierbrouwerij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Heineken Nederland Supply	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Heineken Nederlands Beheer			<input type="checkbox"/>
	Vrumona	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Noorwegen	Hansa Borg Bryggerier (licentie)	<input type="checkbox"/>		
Oostenrijk	Brau Union Österreich	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Polen	Grupa Żywiec	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Polen	Brau Union Polska	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Roemenië	Brau Union Romania	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Rusland	Heineken Brewery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Slowakije	Heineken Slovensko	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spanje	Heineken España	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tsjechië	Starobrno	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ver. Koninkrijk	Heineken UK			<input type="checkbox"/>
Zweden	Spendrups (licentie)	<input type="checkbox"/>		
Zwitserland	Heineken Switzerland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* De milieuverlaglegging heeft alleen betrekking op de productie waaronder het brouwen en verpakken van bier, de productie van mout en de productie van frisdrank worden begrepen. Distributie, marketing en verkoop vallen buiten de milieuverlaglegging.

**Werkmaatschappijen in Noord- en Zuid-Amerika**

		<i>Financiële rapportage</i>	<i>Milieurapportage*</i>	<i>Sociaal- maatschappelijke rapportage</i>
<b>Land</b>	<b>Onderneming</b>			
Argentinië	Companias Cervecerias Unidas	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Argentina S.A.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Aruba	Heineken Aruba N.V.			<input type="checkbox"/>
Bahama's	Commonwealth Brewery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Brazilië	Cervecerias Kaiser Brasil S.A.	<input type="checkbox"/>		
Chili	Companias Cervecerias Unidas S.A.	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Costa Rica	Cerveceria Costa Rica	<input type="checkbox"/>		
Dom. Republiek	Cerveceria Nacional Dominicana	<input type="checkbox"/>		
Haïti	Brasserie Nationale d'Haïti	<input type="checkbox"/>		
Jamaica	Desnoes & Geddes	<input type="checkbox"/>		
Martinique	Brasserie Lorraine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ned. Antillen	Antilliaanse Brouwerij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nicaragua	Compania Cervecera	<input type="checkbox"/>		
	Centroamericano	<input type="checkbox"/>		
Panama	Cervecerias Barú-Panama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
St. Lucia	Windward & Leeward Brewery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
St. Maarten	Heineken St. Maarten N.V.			<input type="checkbox"/>
Suriname	Surinaamse Brouwerij	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trinidad	Heineken Trinidad			<input type="checkbox"/>

**Werkmaatschappijen in Afrika en het Midden-Oosten**

		<i>Financiële rapportage</i>	<i>Milieurapportage*</i>	<i>Sociaal- maatschappelijke rapportage</i>
<b>Land</b>	<b>Onderneming</b>			
Angola	Nocal	<input type="checkbox"/>		
	EKA	<input type="checkbox"/>		
Burundi	Brarudi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dem. Rep. Kongo	Bralima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egypte	Al Ahrām Beverages Company	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Ghana	Ghana Breweries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Israël	Tempo Beer Industries	<input type="checkbox"/>		
Jordanië	General Investment	<input type="checkbox"/>		
Kameroen	Brasseries du Cameroun	<input type="checkbox"/>		
Kongo	Brasseries du Congo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Libanon	Almaza	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Marokko	Brasseries du Maroc	<input type="checkbox"/>		
Namibië	Namibia Breweries	<input type="checkbox"/>		
Nigeria	Nigerian Breweries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Consolidated Breweries	<input type="checkbox"/>		
Réunion	Brasseries de Bourbon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rwanda	Bralirwa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sierra Leone	Sierra Leone Brewery	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Tsjaad	Brasseries du Logone	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Zuid-Afrika	South African Breweries (licentie)	<input type="checkbox"/>		

\* De milieuverlaglegging heeft alleen betrekking op de productie waaronder het brouwen en verpakken van bier, de productie van mout en de productie van frisdrank worden begrepen. Distributie, marketing en verkoop vallen buiten de milieuverlaglegging.



**Werkmaatschappijen in Azië-Pacific**

		<i>Financiële rapportage</i>	<i>Milieurapportage*</i>	<i>Sociaal- maatschappelijke rapportage</i>
<b>Land</b>	<b>Onderneming</b>			
Australië	Heineken Australia			<input type="checkbox"/>
Cambodja	Cambodia Brewery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
China	Shanghai Asia Pacific	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Hainan Asia Pacific	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Guandong Brewery	<input type="checkbox"/>		
	Heineken China			<input type="checkbox"/>
	Heineken Hong Kong			<input type="checkbox"/>
Indonesië	Multi Bintang Indonesia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Japan	Kirin (licentie)	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Maleisië	Guinness Anchor Berhad	<input type="checkbox"/>		
Nieuw-Caledonië	Grande Brasserie de Nouvelle Calédonie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nieuw-Zeeland	DB Breweries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Pap.-Nw-Guinea	SP Brewery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Singapore	Asia Pacific Breweries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Tahiti	Brasserie de Tahiti (licentie)	<input type="checkbox"/>		
Thailand	Thai Asia Pacific Brewery	<input type="checkbox"/>		
Vietnam	Vietnam Brewery	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	Hatay Brewery	<input type="checkbox"/>		
Zuid-Korea	Heineken Korea			<input type="checkbox"/>

## Colofon

---

Dit is een uitgave van Heineken N.V.

Heineken N.V.

Tweede Weteringplantsoen 21

1017 ZD Amsterdam

Postbus 28

1000 AA Amsterdam

Telefoon: 020-5239239

Fax: 020-6263503

E-mail : [responsibility@heineken.com](mailto:responsibility@heineken.com)

Internet: [www.heinekeninternational.com](http://www.heinekeninternational.com)

### *Tekst*

Henk Bouwmeester i.s.m. Corporate Affairs

### *Fotografie*

Taco Anema

Jan van Ijken (pagina 6)

Ward Kentie (pagina 12)

Italiaanse fotograaf\_\_\_\_ (pagina 23)

### *Grafische vormgeving en*

*electronic publishing*

Design studio Hans Kentie BNO

### *Lithografie*

Nederlof Repro

### *Druk*

Boom Planeta

### *Bindwerk*

Hexspoor