

Verslag van jaarlijkse vergadering van aandeelhouders Heineken N.V. op 25 april 2024 te Amsterdam, aanvang 13:30 uur

1. Opening

De voorzitter: Dames en heren, goedemiddag. Hierbij open ik om half twee de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken N.V.

Ik heet u allen van harte welkom en ik ben blij u weer te mogen verwelkomen in het mooie DeLaMar Theater. Met mij op het podium zitten de CEO, Dolf van den Brink, en Harold van den Broek, de CFO. Verder zijn alle leden van de Raad van Commissarissen aanwezig. Graag heet ik ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. welkom, die als toehoorder aanwezig zijn. Deze vergadering wordt ook bijgewoond door notaris Van Agt van Loyens & Loeff. Hij draagt zorg voor toezicht op het stemmingsverloop.

De vandaag genomen besluiten en de stemuitslagen worden binnen enkele dagen op de website van de vennootschap geplaatst. Het verslag van de vergadering zal binnen drie maanden op de website worden geplaatst.

In verband met de bespreking van de jaarrekening 2023 door de Raad van Bestuur wordt de vergadering ook bijgewoond door de accountants van de vennootschap, de heren Van der Vegte en Binkhorst van de Deloitte Accountants B.V.

In het kader van de voorgestelde benoeming van KPMG Accounts N.V. als accountant van de vennootschap voor het boekjaar 2025, is de heer Van Delden van KPMG aanwezig. Verder wordt de vergadering ook bijgewoond door enkele vertegenwoordigers van de pers.

Ik bespreek eerst een paar huishoudelijke mededelingen.

- In de eerste plaats vraag ik u alle mobiele telefoons uit, of in ieder geval op ‘stil’ te zetten.
- Het is niet toegestaan om tijdens de vergadering foto- of video-opnames te maken in verband met de privacy van uw medeaandeelhouders.
- Er is gezorgd voor een simultaanvertaling Nederlands-Engels en Engels-Nederland van deze vergadering. U kunt daarvan gebruikmaken via kanaal 2 van de aanwezige hoofdtelefoons. Vragen die in het Engels worden gesteld, zullen in het Nederlands worden beantwoord en simultaan worden vertaald. Vragen die door één van de niet-Nederlandse leden van de Raad van Commissarissen in het Engels worden beantwoord, worden simultaan vertaald in het Nederlands.
- Slechthorenden kunnen ook gebruikmaken van de hoofdtelefoons via kanaal 1.
- De vergadering wordt via een videoverbinding uitgezonden. Ik heet dus ook iedereen die via de livestream meekijkt van harte welkom.
- De vergadering van Heineken Holding N.V. begint om ongeveer vier uur, of zoveel later als deze vergadering eindigt.

Dan ga ik nu over tot de vergaderformaliteiten. Ik stel vast dat:

- alle formaliteiten voor het bijeenroepen van deze vergadering door de wet of statuten vereist, in acht zijn genomen; en
- dus geldige besluiten kunnen worden genomen over alle aangekondigde onderwerpen.

De vennootschap heeft aandeelhouders de mogelijkheid geboden om via internet een steminstructie te geven en van deze mogelijkheid is gebruikgemaakt.

Notaris Van Agt zal u laten weten hoeveel stemmen er vandaag kunnen worden uitgebracht, zodra de telling is afgerond. Dat gezegd hebbende, geef ik graag een korte toelichting over de mogelijkheid tot het stellen van vragen.

- Aandeelhouders van Heineken N.V. mogen in deze vergadering vragen stellen. Als u in deze vergadering het woord zou willen voeren, kunt u gebruikmaken van één van de microfoons in de zaal. Gelieve uw naam te noemen zodra ik het woord heb verleend.
- Als u spreekt als vertegenwoordiger van een aandeelhouder verzoek ik u bovendien mee te delen welke aandeelhouder u vertegenwoordigt.
- Ik verzoek u kort en bondig uw vragen te stellen. En ik behoud mij nadrukkelijk het recht voor de spreektijd te beperken als het verloop van de vergadering daartoe aanleiding geeft.
- Vragen kunt u aan mij richten en ik zal per geval aangeven wie de vraag beantwoordt.

Ik vraag de Company Secretary van Heineken, Anne Marie van der Waal, de mededelingen te doen over het stemmen tijdens deze vergadering. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank u wel. Voor het stemmen kunt u gebruik gaan maken van de stemkastjes.

- Aandeelhouders van Heineken N.V. hebben blanco stempassen zonder stip en kunnen in deze vergadering stemmen.
- Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die als toehoorder bij deze vergadering aanwezig zijn, hebben een stempas met een gele stip. Deze pas kan uitsluitend in de vergadering van Heineken Holding N.V. worden gebruikt.
- Aandeelhouders met twee gele stippen zijn aandeelhouder van zowel Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. en zij kunnen in beide vergaderingen stemmen.

De **voorzitter**: Dank. Dit was het inleidende gedeelte. We beginnen nu met punt 1.a van de agenda, het Bestuursverslag over het boekjaar 2023.

1.a Bestuursverslag over het boekjaar 2023

De **voorzitter**: Het Bestuursverslag kunt u terugvinden in het Jaarverslag. Ik geef hierover graag eerst het woord aan Dolf van den Brink, de voorzitter van de raad van bestuur, en CEO, en daarna aan Harold van den Broek, de CFO. Dolf.

De heer **Van den Brink**: Dank je wel Jean-Marc, en goedemiddag. Welkom allemaal in dit prachtige theater. Fijn dat u hier vandaag bent voor onze jaarlijkse aandeelhoudersvergadering.

Ik begin graag met een dankwoord aan alle Heineken collega's wereldwijd voor hun inzet en toewijding het afgelopen jaar. We hebben het binnen Heineken vaak over ons 'groene bloed', en dit afgelopen jaar was de extra inzet en passie voor het bedrijf erg belangrijk.

Laat ik er geen doekjes om winden. We zijn blij 2023 in de achteruitkijkspiegel te hebben. Het was geen makkelijk jaar voor het bedrijf. We begonnen 2023 vol enthousiasme, na een buitengewoon 2022 waarin we profiteerden van stevige wind in de rug na COVID.

De wind draaide echter in 2023. We hadden te maken met fikse economische turbulentie in Vietnam en Nigeria, belangrijke markten voor ons. Geopolitieke instabiliteit trof ons hard, net als vele anderen, met prijsinflatie en problemen in de toeleveringsketen als gevolg.

Dat gezegd hebbende, ben ik erg trots op hoe ons team deze uitdagingen heeft opgepakt. We hebben met zijn allen flink de schouders eronder gezet. En met resultaat. Kwartaal na kwartaal zagen we een verbetering van de business. We hebben significante vooruitgang geboekt met EverGreen, onze meerjarige strategie, voortbouwend op onze vijf prioriteiten.

Allereerst onze groeistrategie met de focus op premium bier, 0.0 en Beyond Beer. Ten tweede ons bedrijf verdergaand digitaliseren, in de context van snelle, technologische veranderingen zoals AI. Ten derde: continu aandacht voor productiviteit via een kostenbewuste cultuur. Ten vierde: onze duurzaamheidsstrategie met focus op milieu, sociaal en verantwoordelijkheid. En ten vijfde het investeren in onze mensen en competenties.

Kijkend naar ons bedrijf in de wereld noem ik graag de uitbreiding in Afrika met de acquisitie van Distell en Namibia Breweries. Deze bedrijven zijn sinds april vorig jaar onderdeel van Heineken.

Over de terugtrekking uit Rusland heb ik tijdens de vorige jaarvergadering uitgebreid gesproken. Het vertrek duurde langer dan verwacht, maar we hebben dit door de tomeloze inzet van ons team in augustus 2023 kunnen realiseren. Terugkijkend is het, en dat wil ik benadrukken, belangrijk dat we ons hebben gehouden aan de principes die we bij de start van het proces hadden gesteld: zorg voor het levensonderhoud en de veiligheid van onze medewerkers, géén nationalisatie en géén winsttoogmerk. De licenties voor onze belangrijke internationale merken zijn ook teruggetrokken, en daarmee hebben we de voorgenomen en verantwoorde exit volbracht.

Goed om kort ook stil te staan bij onze strategie. Zoals u weet, staat bij Heineken hoge en gebalanceerde groei voor waardecreatie op de lange termijn voorop. Dat is het doel van onze EverGreen-strategie, nu in het vierde jaar. Groei maakt productiviteitswinst mogelijk en daardoor de middelen om te investeren in verdere groei, en om de winstgevendheid te verbeteren. Het evenwicht dat we nastreven is weergegeven in onze 'Groene Diamant'. Groei met balans tussen volume en prijs, winstgevendheid, rendement op kapitaal en onze ambities op het gebied van duurzaamheid en sociale verantwoordelijkheid.

Op deze slide (6) ziet u de belangrijkste financiële cijfers. Harold zal hierop verder ingaan, dus ik benoem enkel wat kernpunten. De netto-omzet (beia) steeg autonoom met 5,5% ten opzichte van 2022 en de netto-omzet per hectoliter steeg met maar liefst 10,8%, terwijl het totale biervolume met 4,7% daalde. Het volumemomentum werd negatief beïnvloed door de prijsverhogingen die we moesten doorvoeren om inflatie van inkoop- en energiekosten te compenseren.

Daarnaast hadden we te maken met volatiele macro-economische omstandigheden in een aantal van onze belangrijke markten. Het Heinekenmerk liet opnieuw een aanhoudende volumegroei zien met een stijging van 3,4%. De operationele winst (beia) steeg met 1,7% en de marge daalde met 100 basispunten naar 14,7%, maar met een sterke verbetering in de tweede helft van het jaar door een intensivering van ons productiviteitsprogramma. Drie van onze vier regio's lieten een operationele winstgroei zien. De nettowinst daalde met 4,3% als gevolg van hogere rente en andere financieringskosten.

In 2024 hebben we een mooie start gemaakt. Op deze slide (7) ziet u de autonome volumegroei van onze bierportfolio terugkijkend naar het begin van 2023. Nadat het effect van onze prijsverhogingen in het tweede kwartaal van 2023 zichtbaar werd, zagen we ieder kwartaal een verbetering van het volume naarmate de inflatiedruk afnam en de prijsverhogingen stabiliseerden. Twee eerder genoemde markten, Vietnam en Nigeria, hadden een disproportionele impact, maar dat effect zien we gedurende het jaar langzaam verdwijnen.

Premium heeft het in het totaal, en in meeste van onze markten beter gedaan, met volumegroei in het vierde kwartaal. In het vierde kwartaal zagen we in meer dan de helft van onze markten weer volumegroei. Een aanzienlijke verbetering ten opzichte van het tweede kwartaal, toen we in iets meer dan een kwart van onze markten volumegroei zagen. Gedurende het hele jaar hebben we ons marktaandeel behouden of vergroot in meer dan de helft van onze markten, met trendverbetering richting het einde van het jaar. Dit positieve momentum zet zich voort in het eerste kwartaal van 2024, waarin we in de meeste markten volumegroei zagen en marktaandeel wonnen of hebben behouden.

Dan nu de regio's, te beginnen met de regio Afrika en Midden-Oosten (slide 8). Deze regio laat momenteel grote macro-economische volatiliteit zien. Nigeria is een extreem voorbeeld, met de grootste devaluatie in decennia en ingrijpende structurele lokale hervormingen. Hierdoor daalde de koopkracht.

Als gevolg zagen we stevige volumedaling en flinke impact op onze financiën. Eerder deze maand kondigde Nigerian Breweries, de naam van het lokale bedrijf, een rekapitalisatie en herstructurering aan. We werken hard om onze positie en marktaandeel te verdedigen. Onze premium en maltportfolio's doen het beter dan hun categorie, geleid door Desperados en Maltina. We blijven overtuigd van het potentieel op lange termijn van de Nigeriaanse markt.

In Ethiopië behielden we ons groeimomentum en deden we het beter dan de sector, waarmee we onze leidende positie in de markt verder wisten te versterken. Onze premiumportfolio groeide met bijna 30%, aangevoerd door het Heinekenmerk en Bedele Special. In Zuid-Afrika hebben we in april de acquisitie met Distell afgerond. We zijn aan de slag gegaan om met Heineken Beverages, de nieuwe naam van het bedrijf, de grootste regionale speler te worden. Dit is overigens één van de meest complexe integraties die we ooit hebben gedaan.

Ik kijk uit naar onze toekomst in Zuid-Afrika. Het Heinekenmerk heeft een marktaandeel van 9% bereikt met een beperkt aantal SKU's in het verleden. Met het vergrote bedrijf hebben we nu veel meer mogelijkheden. En ook zeker mogelijkheden met het portfolio van Distell, met name het cidermerk Savanna en Bernini, een 'ready to drink' op basis van wijn.

Dan de regio Americas (*slide 9*). Deze regio speelt een rol van toenemend belang voor het bedrijf met goede resultaten in het afgelopen jaar. In Mexico hadden we een sterk jaar met marktaandeelwinst, ondanks het einde van de exclusieve samenwerking met OXXO. Onze SIX-winkels zetten hun succesvolle uitbreiding door en sloten het jaar af met maar liefst 17.000 winkels. We hebben ook een nieuwe Greenfieldbrouwerij aangekondigd in Yucatán.

In de Verenigde Staten groeide ons marktaandeel licht in een dalende markt, aangevoerd door Heineken Original en het nieuwe Heineken Silver. Heineken 0.0, in waarde de nummer 1 in het non-alcoholische segment in de VS, realiseerde een volumegroei van meer dan 10%.

In Brazilië hebben we onze sterke groei ook voortgezet. Onder aanvoering van Heineken en Amstel, dat 30% groeide, deed ons biervolume het beter dan de markt als geheel. Ook Sol presteerde goed in de tweede helft van het jaar.

De regio Azië Pacific (*slide 10*) was lang een groeimotor van het bedrijf maar had vorig jaar te maken met grote volatiliteit en macro-economische uitdagingen. Dit had impact op onze performance, maar we zijn ons aan het aanpassen en gaan door met het bouwen aan onze merken en onze organisatie.

Vietnam had een grote impact op de regio. De economische groei vertraagde en een strenge handhaving van het zerotolerancebeleid beïnvloedde de biermarkt gedurende het hele jaar. We werden ook geconfronteerd met het effect van het afbouwen van voorraden in de eerste helft van vorig jaar. Desondanks hebben we onze leiderschapspositie en ons aandeel in de markt, en specifiek in het premiumsegment, behouden. Ons mainstreamportfolio presteerde beter dan de markt als geheel. De merken Bia Viet, Bivina en Larue wonnen marktaandeel.

In India deden we het in de tweede helft van het jaar ook beter dan de markt. Ons hoofdmerk Kingfisher, nu trots onderdeel van onze portefeuille, bereikte een recordvolume. Het premiumassortiment deed het beter dan de markt als geheel, aangevoerd door Kingfisher Ultra. Met een stijgend besteedbaar inkomen, een gunstige demografie en premiumisatie is India voor ons een belangrijke lange termijn groeimarkt.

En dan tot slot de regio Europa (*slide 11*). We zagen in deze regio de grootste impact van de gestegen grondstoffen- en energiekosten, maar zijn blijven investeren in onze verkoop en marketing. De vroege prijsverhogingen, de betere mix in de horeca en aanzienlijke kostenbesparingen in onze Europese werkmaatschappijen hebben allemaal bijgedragen aan een groei van bijna 12% van de operationele winst in deze regio.

Hoewel ons volume in de horeca meer dan 10% achterblijft ten opzichte van het niveau voor COVID, was de horeca in 2023 veerkrachtiger dan de detailhandel, waardoor onze mix van verkoopkanalen verbeterde. Onze premium bierportfolio deed het in de meeste van onze markten beter dan de bredere portfolio, geleid door onze next-generationmerken zoals hier in Nederland Texels, of Gallia in Frankrijk, Birra Moretti en El Águila in Spanje. Ook de alcoholvrije bieren en cider deden het beter dan de totale markt.

Dan het Heinekenmerk, onze trots en het fundament van onze portfolio. Het Heinekenmerk blijft het jaar na jaar goed doen met volumegroei, zoals u op deze afbeelding ziet (*slide 12*). Het afgelopen jaar groeiden we 3,4%, en met bijna veertig markten die positieve volumes hadden. Met name China, Brazilië, Ethiopië, Indonesië en Taiwan deden het buitengewoon goed. We zijn ook trots op ons wereldmarktleiderschap in alcoholvrij bier. Heineken 0.0 steeg met 5,7%, waarmee dat leiderschap in het 0.0-segment wereldwijd verder versterkte. En Heineken Silver is nu verkrijgbaar in vijftig markten met een volumegroei van ruim 38%, geleid door China, Vietnam en de Verenigde Staten.

Ter ere van de 150^{ste} verjaardag van het Heinekenmerk hebben we het afgelopen jaar een speciale campagne en limited-editionverpakkingen geïntroduceerd. In de hoofdrol de tien meest populaire bijnamen voor bier, die in iedere regio van ons land anders zijn. Laten we kijken naar de video.

[Video Heineken 150 jaar]

Het is ook belangrijk om aan onze kwaliteitscredentials te blijven werken. Daarom hebben we eerder deze maand een nieuwe wereldwijde campagne voor het Heinekenmerk gelanceerd met de titel 'The first Ahhh!', dat het verfrissende gevoel van de eerste slok vastlegt, waar je ook bent. Deze commercial laat ik u ook graag zien.

[Video Credentials]

Ik denk heel herkenbaar! Nu Brew a Better World, onze duurzaamheidsstrategie (*slide 13*). Ik ben trots op de vooruitgang die we ook hier hebben gemaakt. Als we kijken naar onze milieupijler hebben we sinds 2018 onze absolute CO₂-emissies in onze eigen productieketen, ofwel scope 1 en 2, met 34% verminderd. In diezelfde periode is onze omzet met een soortgelijk percentage verhoogd, waarmee we dus onze koolstofemissies beginnen los te koppelen van bedrijfs groei. We boeken ook vooruitgang in de rest van de waardeketen, scope 3, door nauw samen te werken met onze belangrijkste leveranciers op het gebied van verpakkingen, koeling en grondstoffen. Goed te weten dat onze 'net zero' lange termijn doelstellingen zijn goedgekeurd door het Science Based Targets initiative (SBTi).

We moeten de komende jaren nog belangrijke stappen zetten. Dit zal een taak zijn die steeds zwaarder wordt en ook met fikse investeringen gepaard zal gaan.

Een thema dat hiermee nauw verbonden is, is circulariteit. We hebben een strategie ontwikkeld, gebaseerd op de principes van de Ellen MacArthur Foundation. Onze focus ligt daarbij op verpakkingen, omdat we daarmee de meeste impact kunnen maken.

Een ander belangrijk onderwerp is water, waarbij we ons blijven inzetten voor gezonde waterstroomgebieden. Ondanks dat de efficiëntie onder druk stond als gevolg van verminderende productievolumes, hebben we het gemiddelde watergebruik het afgelopen jaar wereldwijd verbeterd.

Als we kijken naar de sociale pijler van Brew a Better World zien we de goede vooruitgang op het gebied van diversiteit. In de afgelopen zes jaar hebben we het percentage vrouwen in senior management zien stijgen van 19% naar 28% het afgelopen jaar, op weg naar 30% in 2025 en 40%, onze doelstelling voor 2030. We zijn daarbij ook goed op koers als het gaat om gelijke betaling voor hetzelfde werk. Daarnaast is het belangrijk dat we alle 90.000 medewerkers minimaal een eerlijk leefbaar loon garanderen.

Tot slot verantwoord alcoholgebruik en het tegengaan van misbruik. Eén van onze ambities is zoveel mogelijk een alcoholvrije optie aan te bieden. Heineken 0.0 is nu verkrijgbaar in 114 landen en in onze grootste markten is voor ten minste twee merken een alcoholvrije optie beschikbaar. Overall hebben we samenwerkingsverbanden, met bijvoorbeeld een NGO of de lokale overheid, om alcoholmisbruik tegen te gaan.

Nu een aantal van onze doelstellingen in 2023 zijn afgerond, is het tijd om vooruit te kijken. We zullen met Brew a Better World onze focus houden op de drie pijlers; 'Milieu', 'Sociaal' en 'Verantwoordelijk', maar daarbinnen gaan we gericht kijken waar we de meeste waarde kunnen toevoegen, voor zowel bedrijf als samenleving. Praktisch betekent dit dat we sommige doelstellingen zullen aanpassen, dat sommige doelstellingen verdwijnen omdat ze 'business as usual' zijn geworden, of zijn bereikt, en dat er nieuwe doelen zullen worden toegevoegd. Geen nieuwe strategie, maar de volgende stap en een verfijning.

Ter afsluiting van dit thema laat ik u graag een video zien van één van onze brouwerijen vlakbij Valencia in Spanje. Wij hebben daar recent een innovatieve en enorm grote zonnethermische installatie in gebruik genomen. Deze installatie maakt warmte die we nodig hebben om ons bier te brouwen. Bijna de helft van de energie die we gebruiken om bier te maken in Valencia is nu afkomstig uit hernieuwbare bronnen. Een bijzonder en innovatief project, op weg naar 100% hernieuwbare energie voor onze vier brouwerijen in Spanje. Laten we de video bekijken.

[Video Spain Solar Parc]

Over de hele wereld zijn we nu met dit soort (en vergelijkbare) projecten bezig om onze brouwerijen helemaal 'net zero' te maken.

Samenvattend ben ik trots hoe wij na een uitdagend 2023 sterk zijn begonnen aan 2024, geleid door onze EverGreen-strategie. We zijn op het goede spoor en vastberaden het groeimomentum door te zetten in de rest van het jaar en daarna. Dat gezegd hebbende, is het duidelijk dat we in een turbulente en volatiele wereld leven.

En voordat ik afsluit wil ik daar graag een wat bredere reflectie over delen. Collectief hebben we de afgelopen dertig jaar, gedurende het zogenaamde globaliseringstijdperk, geprofiteerd van een uitzonderlijke periode met optimale condities voor een voortvarende wereldeconomie. Dankzij een open, op export georiënteerde economie, is Nederland één van de welvarendste landen ter wereld geworden en is Heineken uitgegroeid tot de meest internationale brouwer.

Maar ik denk dat het niet overdreven is te zeggen dat we ons nu op een kantelpunt bevinden. Het globaliseringstijdperk loopt ten einde en veel van de onderliggende positieve krachten zijn ten nadele gedraaid. Van vrede en stabiliteit naar een multipolaire wereld vol conflict. Handel remt af door barrières die weer worden opgeworpen. Na een periode van overvloed ervaren we nu een periode van schaarste, of het om arbeid, kapitaal of energie gaat. Vergrijzing slaat toe in grote delen van de wereld. Inflatie komt terug. Klimaatverandering is geen scenario meer, maar werkelijkheid.

Als klein land met een open economie heeft Nederland flink baat gehad bij de globalisering, maar we zijn nu ook extra kwetsbaar. Vanzelfsprekendheden verdwijnen en dit geeft een breed gevoel van onbehagen in de samenleving.

Ik maak me zorgen over de polarisatie en de enigszins eenzijdige narratives die we onszelf vertellen en delen op social media, in de pers en in het publieke debat. Het is belangrijk bruggen te slaan in plaats van tegenpolen te benadrukken. De discussie over het bedrijfsleven in Nederland wordt te vaak gekenmerkt door negativiteit en/of wantrouwen.

Ook de discussie over het vestigingsklimaat verwordt te snel tot enkel de vraag 'blijven of vertrekken?' Ik denk echter dat de juiste vraag is hoe we er in Nederland samen voor kunnen zorgen dat we een vooruitstrevend, innovatief en welvarend land blijven. Het is belangrijk de uitdagingen waarvoor we staan met zowel realisme als hoop aan te pakken. We moeten het geloof in een duurzame en inclusieve economie weer versterken. We hebben die sterke economie nodig om de enorme investeringen voor bijvoorbeeld de energietransitie en onze klimaatdoelstellingen te realiseren.

We moeten streven naar een economie die leidt tot brede welvaart en waarin groei is losgekoppeld van fossiele brandstoffen. We hebben die economie nodig. Zonder sterke economie kunnen we onze veiligheid, welvaart en welzijn niet waarborgen. Groei en innovatie zijn cruciaal. Innovatie, creativiteit en verbeelding zijn nodig om de grote vraagstukken op te lossen en de benodigde productiviteit te realiseren.

Het is daarbij belangrijk op te merken dat in Nederland de investeringen en de uitgaven voor research and development te laag liggen. De arbeidsproductiviteit stagneert al jaren, terwijl energie en arbeidskosten sneller stijgen dan in omliggende landen. Dit moeten we samen aanpakken. Het is cruciaal een gezonde publiek-private dialoog en samenwerking te herstellen, waarbij bedrijven onderdeel van de oplossingen zijn en waar gerekend kan worden op stabiel en voorspelbaar overheidsbeleid.

Bier brengt mensen van oudsher samen. Onze Heineken purpose is niet voor niets: 'Wij brouwen het plezier van echt samenzijn, om daarmee de wereld nog wat mooier te maken.' Heineken gaat dan ook graag in gesprek met de overheid, het bedrijfsleven, groot en klein, en andere maatschappelijke actoren om ertoe bij te dragen dat de investeringen, de R&D-uitgaven en productiviteit weer toenemen, zodat we ook de komende decennia een vooruitstrevend, innovatief en welvarend land blijven.

En hiermee wil ik graag het woord geven aan Harold.

De heer **Van den Broek**: U ziet op deze slide (*slide 15*) het EverGreen-groeialgoritme. Dat beschrijft hoe we streven naar waardegroei op de lange termijn, waar Dolf al eerder aan refereerde. Dat begint bovenaan met de groei van ons mooie bedrijf. We streven naar een superieure, evenwichtige groei. En met evenwichtige groei bedoelen we dat we een juiste balans tussen volume en waardegroei, over meerdere jaren gemeten, realiseren. Als u met de klok meekijkt: groei biedt mogelijkheden om productiviteit te verhogen, wat weer ruimte schept voor investeringen in toekomstige groei en ruimte voor winstgroei. Dit is ons model voor lange termijn waardecreatie.

Op deze slide (*slide 16*) ziet u de omzetgroei over 2023. We realiseerden een autonome groei van 1,6 miljard euro, ofwel 5,5%, waarmee we een netto-omzet (beia) van 30,3 miljard euro behaalden, die u aan de rechterkant van dit bruggetje ziet. Zoals Dolf al zei, hebben we in 2023 aanzienlijke prijsmaatregelen genomen om de kosten van inflatie te compenseren. De netto-opbrengst per hectoliter steeg dan ook gemiddeld met 10,8%, en de onderliggende prijsmix, waarbij we rekenen met een constante geografische basis, was 10,2%. Het prijsaandeel was hierin 9,1%, wat in grote lijnen overeenkwam met de gewogen gemiddelde inflatie in onze markten. Het totale geconsolideerde volume daalde op autonome basis met 4,7%. Dit kwam deels door een verminderde consumentenvraag in reactie op de gestegen prijzen, maar daarnaast hadden twee grote markten, Vietnam en Nigeria, te maken met zeer uitdagende economische omstandigheden, die leidden tot een daling van de bierconsumptie. En deze markten vertegenwoordigden ongeveer de helft van de autonome volumedaling.

De omrekening van wisselkoersen naar onze rapportagevaluta, de euro, had een negatief effect op de netto-omzet (beia) van 864 miljoen euro, voornamelijk door de devaluatie van valuta in Afrika. Consolidatiewijzigingen hadden een positief effect van 887 miljoen euro op de netto-omzet. En dit kwam voornamelijk door de acquisitie van Distell in Zuid-Afrika.

De operationele winst (beia) (*slide 17*) kwam uit op 4,4 miljard euro, een autonome stijging van 1,7% ten opzichte van 2022, waarbij zoals gezegd drie van de vier regio's winstgroei realiseerden.

Zoals u zag op de vorige slide waren prijsverhogingen cruciaal om de inflatie in grondstoffen en energie te compenseren, maar deze droegen bij tot de omzet en niet tot de winstgroei. De invloed van volumedalingen op het bedrijfsresultaat werd gecompenseerd door structurele kostenbesparingen, waardoor we in totaal 78 miljoen autonome winstgroei realiseerden.

Er waren aanzienlijke verschillen per regio. In Azië Pacific daalde de winst met 247 miljoen euro, voornamelijk door de volumedaling in Vietnam waar Dolf al eerder over sprak. In deze markt is de kostenbasis al heel laag, dus verdere kostenbesparingen hadden slechts beperkt effect. Daarnaast zijn we blijven investeren in onze merken en mensen om concurrerend te blijven in deze uitzonderlijk belangrijke markt.

De regio Afrika en Midden-Oosten liet een autonome groei van de bedrijfswinst zien van 2,8%, gedreven door sterke kosten- en productiviteitsinitiatieven, vooral in Nigeria.

In Noord- en Zuid-Amerika werden hogere importkosten in de Verenigde Staten en marketinginvesteringen ruim gecompenseerd door aanzienlijke productiviteitswinst. Hierdoor steeg de operationele winst autonoom met 6,2%.

In Europa steeg de operationele winst met 11,9% ten opzichte van 2022, mede weer door aanzienlijke kostenbesparingen.

Voor Heineken als geheel bedroeg de operationele winstmarge (beia) 14,7%, 100 basispunten lager dan in 2022. Wisselkoersen hadden een negatief effect op de operationele winst (beia) van 102 miljoen euro, ofwel 2,3%.

Ik wil even stilstaan bij het productiviteitsprogramma (*slide 18*), want dat heeft echt uitstekende resultaten opgeleverd. In 2023 realiseerden we 800 miljoen euro aan brutobesparingen, waardoor we de gevolgen van dalende volumes konden opvangen en konden blijven investeren in de toekomst van onze merken en ons bedrijf.

Ons vierjarig besparingsprogramma dat we aan het begin van EverGreen hebben aangekondigd, is nu afgerond. We hebben met dit programma in totaal 2,5 miljard euro aan brutobesparingen gerealiseerd ten opzichte van de kostenbasis die we hadden in 2019. Dit is ruim boven de doelstelling van 2 miljard euro die we destijds hadden gesteld.

Laat ik u twee hoogtepunten van 2023 geven. We versnelden strategische inkoopinitiatieven, wat 240 miljoen euro aan brutobesparingen opleverde. Een goed voorbeeld is de samenwerking met strategische leveranciers zodat we voor de grote vraag naar Heineken en Amstel in Brazilië niet langer één miljard flesjes hoefden te importeren. Eén miljard!

In Europa hebben we meer dan 200 miljoen euro aan brutobesparingen gerealiseerd door het stroomlijnen van onze portefeuille, het optimaliseren van het brouwerijenetwerk en door gecentraliseerde en digitaal ondersteunde productie- en transportplanning.

We gaan nu over op een jaarlijkse bruto besparingsdoelstelling. En voor 2024 hebben we het gezet op 500 miljoen euro, meer dan de ambitie van 400 miljoen euro die we voor de komende jaren hadden gecommuniceerd.

Ik wilde even stilstaan (*slide 19*) bij de resultaten van onze EverGreen-strategie sinds 2019, en die afzetten tegen de vier dimensies van de zogenaamde 'Groene Diamant', die u hier binnen een diagram ziet.

Onze netto-omzet is met ruim een kwart gestegen ten opzichte van 2019, maar we streven naar meer balans tussen volume en waardegroei. We hebben onze bedrijfswinst in euro's aanzienlijk weten te verhogen, ondanks hoge inflatiedruk. Tegelijkertijd realiseren we ons dat de brutowinstmarges nog onder het niveau van 2019 liggen. We hebben geïnvesteerd om ons bedrijf verder te laten groeien en zijn daarbij binnen de aangegeven budgetruimte gebleven. We zien mogelijkheden om in de toekomst een grotere kasstroom te genereren, die met name in 2023 achterbleef bij onze doelstellingen.

En tot slot boeken we gestaag vooruitgang in de realisatie van onze duurzaamheidsambities. Ik hoop dat u het met mij eens bent dat er veel vooruitgang is geboekt, terwijl er ook nog werk aan de winkel is.

Graag wil ik kort even wat toelichten over de Corporate Sustainability Reporting Directive, of wel CSRD (*slide 20*). Vanaf 2024 moeten bedrijven conform nieuwe Europese wetgeving rapporteren over materiële duurzaamheidsaspecten.

U ziet hier links de gebieden die op basis van materialiteit zijn vastgesteld, zoals u in ons jaarverslag van 2023 heeft kunnen vernemen. De rapportage die u in ons volgende jaarverslag tegemoet kunt zien, gaat over het behalen van bepaalde prestatie-indicatoren, maar beslaat ook Heineken's strategie, beleid, doelstellingen en actieplannen om deze prestatie-indicatoren te realiseren. Deze regelgeving is nieuw voor bedrijven, maar ook voor accountants en toezichthouders. Alle partijen moeten zoals gezegd 'inleren'. Zo overleggen we bijvoorbeeld met andere bedrijven om dit zo goed mogelijk te doen.

De CSRD-implementatie is een hele klus waarbij veel afdelingen binnen Heineken betrokken zijn. En zoals u rechts ziet, werken wij aan zo'n 100 prestatie-indicatoren, 75 voor verslagjaar 2024 en de rest later, waarbij zo'n 800 nieuwe en bestaande rapportagepunten moeten worden ingericht. Het vereist nauwe samenwerking tussen werkmaatschappijen, functionele afdelingen en ons kenniscentrum op het hoofdkantoor. In totaal zijn zo'n zestig mensen toegewijd bezig aan deze CSRD-implementatie. Gezien het belang ervan en omdat het nieuwe regelgeving betreft, wilde ik dit even kort toelichten.

Dan nu naar de verwachtingen voor 2024 (*slide 21*). U heeft gezien dat onze EverGreen-strategie vooruitgang boekt, en we willen deze graag voortzetten en hierin blijven investeren. Hiermee zullen we lange termijn-aandeelhouderswaarde creëren.

Voor 2024 verwachten we dat de macro-economische omgeving en geopolitieke ontwikkelingen een factor van onzekerheid zullen blijven. In deze context zullen we ons richten op het herstellen van volumegroei door te investeren in onze merken, innovaties en commerciële slagkracht om de consument zo goed mogelijk te bedienen.

Zoals ik eerdere benoemde, gaat ons productiviteitsprogramma ten minste 500 miljoen euro aan brutobesparingen opleveren. En dit maakt verdere investeringen mogelijk in onze groeiagenda en onze andere EverGreen-prioriteiten. Over het geheel genomen verwachten we dat de autonome groei van het bedrijfsresultaat (beia) zal stijgen, en in procenten met een laag tot hoog enkel cijfer. We nemen deze ruime marge gezien de volatiele politieke en economische realiteit, die we ook de afgelopen maanden weer hebben gezien. En daarnaast, zoals gezegd, zullen we blijven investeren in EverGreen ten behoeve van duurzame waardecreatie op lange termijn. Door hogere financierings- en belastingkosten verwachten we dat de autonome groei van de nettowinst (beia) lager zal zijn dan de autonome groei van de bedrijfswinst (beia).

Graag wil ik tot slot nog even ingaan op de resultaten over het eerste kwartaal van 2024, zoals we die gisteren hebben gepubliceerd (*slide 22*). De start van het jaar is bemoedigend, met in alle vier de regio's een terugkeer naar volumegroei terwijl we ons blijven richten, wederom, op onze EverGreen-prioriteiten. De volumetrends verbeteren in het eerste kwartaal in de meeste van onze markten. En in de meeste markten wonnen of behielden we marktaandeel.

De omzet laat een goede balans zien tussen volume en waarde, en onze onderlinge premiumtrends bleven sterk. Vanwege aanhoudende volatiliteit in de wereld en omdat het naar onze mening te vroeg is om in het eerste kwartaal al conclusies over het gehele jaar te trekken, blijven onze verwachtingen over 2024 op dit moment dan ook ongewijzigd.

Als we kijken naar de belangrijkste cijfers, dan zijn die als volgt. De netto-opbrengsten (beia) bedroegen 6,8 miljard euro, een autonome stijging van 9,4%, waarbij de netto-opbrengsten (beia) per hectoliter stegen met 4,9%, voornamelijk dankzij prijsverhogingen in lijn met de inflatie. Het biervolume steeg autonoom met 4,7%, vooral dankzij onze premiumbierportfolio – die met 7,3% steeg. En tot slot het Heineken-merk dat met bijna 13% steeg. Daar zijn we trots op.

De volumegroei werd dit kwartaal positief beïnvloed door de timing van Pasen, dat dit jaar vroeger viel, en negatieve eenmalige effecten van vorig jaar zoals ik die eerder besprak; namelijk de voorraadafbouw in Vietnam en het tekort aan bankbiljetten in Nigeria. Als we dat corrigeren, steeg het biervolume ongeveer met 2%.

Ter afsluiting wil ik u graag nog een commercial laten zien van onze nieuwe, wereldwijde voetbalcampagne voor het Heineken-merk: 'Cheers to the real hardcore fans'. Deze campagne is een ode aan de diversiteit van mensen die bijdragen aan wat het betekent om echte fan te zijn. Op de tribunes, in bars en thuis over de hele wereld. De campagne geeft een draai aan het stereotype 'hardcore fan' en laat zien wat een echte fan is. Laten we de commercial even bekijken.

[Video: Cheers to the real hardcore fans]

De **voorzitter**: Dolf en Harold, bedankt! Wie mag ik als eerste het woord geven over dit onderwerp? Als u een vraag wilt stellen, verzoek ik u uw naam en eventueel de instelling die u vertegenwoordigt te noemen ten behoeve van het verslag van de vergadering.

De heer **Vreeken**: Goedemiddag, dames en heren. Mijn naam is Robert Vreeken van 'We Connect You'. Ik ben blij weer bij het grootste familiebedrijf van Nederland te zijn. Ik ben zeer dankbaar voor de huidige CEO met zijn EverGreen-strategie. In het verleden, vorig jaar, verwarde ik dat met de strategie van Jean-Marc Huët van Unilever, maar dat zag ik helemaal fout. Gelukkig hebben wij een dialoog en kunnen we het rechtzetten.

Maar het is heel mooi dat deze familie zo geïmmiteerd is voor Nederland en niet het grote geld gepakt heeft. Je ziet weleens wat in NRC staan... Als je kijkt naar de winst, met een belastingafdracht van 1 miljard euro... De helft daarvan, 500 miljoen euro, wordt betaald door de aandeelhouders van Heineken Holding. Dat betekent de facto dus dat de familie Heineken ongeveer 250 miljoen euro betaalt.

Maar er is een andere, slimmere strategie om daarnaar te kijken, denk ik. Heineken doet het uitstekend: milieu, sociaal en verantwoordelijk. En het mooiste vind ik, is dat ze luisteren. Tien jaar geleden vroeg ik aan de CEO om Heineken 0.0 te introduceren. Daar kon geen sprake van zijn! Dat zou Freddy nooit gewild hebben! Maar ja, twee jaar later was het zover. En nu, tien jaar later, is Heineken wereldwijd marktleider in het 0.0-segment. In Nederland zijn er 20.000 doden als gevolg van roken en drinken per jaar. En Heineken 0.0 is daar een heel goed antwoord op.

Ik heb een mooie dialoog met Dolf van den Brink over de inzet van Humberto Tan. Hij doet toch heel veel. Hij was nieuwslezer, sportverslaggever, doet de Champions League. Die sponsort Heineken dan weer met Heineken 0.0. En hij is geliefd bij heel veel mensen in onze samenleving. Ik heb begrepen dat hij voor de Olympische Spelen wordt ingezet, dat hij wordt ingezet om Heineken 0.0 ook bij andere sporten in te zetten. En mooi is natuurlijk ook dat je bij Amsterdam 750 – Heineken is 150, Heineken 0.0 bijna 10 jaar – ook Heineken 0.0 goed in kunt zetten.

Vorig jaar zette ik Kees Jongasma in de schijnwerpers. Eén keer lijkt mij voldoende. Dit jaar zet ik graag Els Dijkhuizen in de schijnwerpers. Zij is marketing manager van Heineken Nederland. Het mooie is dat Max Verstappen nu ook iets schijnt te doen voor Heineken 0.0. Ik heb daar nog niet zoveel van gezien en ik wil dat graag in een commercial zien.

Verder ben ik benieuwd wanneer de nieuwe James Bond komt met daarin Heineken 0.0. Het zou mooi zijn als daarin twee Nederlanders zouden figureren als acteur. Max Verstappen als coureur bij een ontsnapping en Humberto Tan, bijvoorbeeld als boef. Of als de nieuwe James Bond.

Verder heb ik een dialoog met de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen van het Nederlandse bedrijfsleven. Gisteren had ik het er met Robert Swaak en Tom de Swaan van ABN AMRO over dat we te maken hebben met oorlogsschade, klimaatschade en waterschade. En we hebben te maken met R&D-schade. Ik ben blij dat Peter Wennink bij de club komt, want er moet een hoop geïnvesteerd worden in R&D. Hoe kunnen we dat doen? Met onze pensioenfondsen. In Nederland gaat maar 5% van het vermogen van 1.500 miljard naar Nederlandse bedrijven toe. In Zweden is dat 40%. Daar kunnen wij heel veel mooie dingen mee doen op het gebied van R&D.

Qua communicatie kan het wat smarter. Als ik kijk naar de communicatie rondom Rusland vorig jaar, dan leek het wel of Heineken de enige was die nog in Rusland zat, terwijl ik begrepen heb dat bijna iedereen nog zaken doet met Rusland. Dat is dus een stukje oorlogsschade. Ik denk dat dit communicatief gezien beter begeleid kan worden.

Verder Vietnam, wat een prachtig voorbeeld is. Wat kun je daarmee doen? Heineken 0.0! Als de politie streng controleert, is Heineken 0.0 of de Vietnamese evenknie de oplossing. Er is een mooie commercial op tv in Vietnam. De politie controleert en Heineken 0.0 is het antwoord. Dat zorgt ervoor dat hun omzet daar kan kan groeien.

Goed, dit is het in grote lijnen. Mijn vraag is dus of er wat beter en transparanter, en ook slimmer, gecommuniceerd kan worden over belastingen, ook over belastingen van de familie. Kan er beter gecommuniceerd worden met betrekking tot de oorlogsschade? Heel veel bedrijven zitten namelijk nog in Rusland. Nederland doet heel veel zaken met Rusland. Mijn vraag gaat natuurlijk ook over Humberto Tan. Hoe gaat dat verder, zeker ook met Amsterdam 750? Wanneer komt de nieuwe James Bond? Daar heeft Heineken belang bij. Groot inzetten op Heineken 0.0! Dat zijn mijn vragen op dit moment.

De **voorzitter**: Dank u wel mijnheer Vreeken voor deze heel goede vragen. Dolf. James Bond, Humberto Tan, ik laat het aan jou!

De heer **Van den Brink**: Heel goed, dank u. Mijnheer Vreeken, ze zeggen dat wijsheid met de jaren komt. Bij u komt de creativiteit ook met de jaren, want het wordt elk jaar nog een beetje mooier! Dank u wel voor uw ideeën op het gebied van 0.0. Ik wist niet dat het van u kwam. Dus dat is mooi, we zijn er inderdaad heel trots op. Ik kan bevestigen dat er al een heel mooie commercial is met Max Verstappen rond 0.0. Die kunnen we u anders tijdens de borrel nog even tonen.

Ja, mijnheer Humberto Tan en Max in de James Bond-commercial. Dat kan ik niet garanderen, overigens! We zullen daarover met het productiehuis in gesprek gaan.

Er is Heineken 0.0 in Vietnam. Dat is nog klein, maar het groeit wel hard. Uw meer serieuze opmerkingen over communicatie nemen we ter harte. Ik denk dat transparantie daarbij van groot belang is. Overigens rapporteren wij over de belastingen die Heineken N.V. betaalt per land in het jaarverslag. Wat dat betreft hebben we ons gecommitteerd aan de nieuwe verwachtingen die daaromtrent bestaan. Transparantie is ook wat wij pogen rond zaken die het bedrijf betreffen.

Zoals ik al zei: we leven in een turbulente wereld. Ook een wereld met polarisatie en sterke meningen. Het enige wat we kunnen doen is ons door onze principes laten leiden, zoals we dat in het geval van Rusland hebben gedaan. We hebben daar wel degelijk een verantwoorde exit kunnen bewerkstelligen. Maar dank voor uw vraag, mijnheer Vreeken.

De heer **Monkau**: Mijnheer de voorzitter, ik heb mijn vragen schriftelijk bij u ingediend. Hebt u ze gekregen? Ja? Oké. Nog even heel kort dan. Naar aanleiding van de publicatie over belastingontwijking van mevrouw Charlene de Carvalho het volgende. Ik vind het zeer walgelijk wat er gebeurd is. Het is zeer vervelend voor de familie, ook privé. Maar ja, hoge bierbomen vangen veel wind. Maar ik ga daar niet op in; ik ga een andere vraag stellen.

Is er ook een privé-brouwerijtje Hook Norton onder beheer bij Heineken UK? Dat is de vraag. En kan het niet gevoegd worden bij de speciale bieren voor het Heineken-concern?

Een andere vraag: denkt het Heineken-management erover om eventueel de head office van het concern te verplaatsen naar Engeland, net als Unilever en Shell, in verband met dividendbelasting? Persoonlijk zou ik het heel jammer vinden. Heineken bestaat 150 jaar, en dat lijkt mij echt... Maar goed, een andere vraag.

Moet ik met technische vragen doorgaan? Waarom wordt de pay-out ratio, nu 36,8%, verhoogd naar 45%? Er blijft dan nog 55% over voor de jaarlijkse ingehouden winst en reserves.

De Operating Profit Margins in de Americas zijn hoger dan die in Europa, en de Gross Margins ook. Hoe kan dat? Heeft Europa hogere operationele kosten? Dit bij een hogere Net Revenue van Heineken in Europa.

De derde vraag. Is er op basis van de resultaten van het eerste kwartaal aanleiding om de prognose bij te stellen? De vraag is kennelijk al beantwoord door de outlook die net gegeven is.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Monkau. Een snelle antwoord op de eerste vraag: Hook Norton is geen onderdeel van Heineken-groep. Een antwoord op de andere vragen misschien van Dolf of Harold? Wie kan ik het woord geven?

De heer **Van den Brink**: Ja, misschien even kort over de vraag of wij het hoofdkantoor willen verplaatsen naar het Verenigd Koninkrijk. Dat kan ik met een volmondig 'nee' beantwoorden. Wat ik al zei in mijn eerdere betoog; de discussie wordt te vaak platgeslagen tot een discussie over blijven of vertrekken. Wij vinden het belangrijker een discussie te hebben over de vraag hoe wij het investeringsklimaat in Nederland met elkaar weer gaan versterken. Wij zijn dus niet voornemens te vertrekken, maar wel voornemens om in dialoog te kijken hoe we het investeringsklimaat hier sterker kunnen maken.

De **voorzitter**: Dank, Dolf.

De heer **Van den Broek**: Laat ik de andere twee pakken, mijnheer Monkau. De eerste is waarom de dividenduitkering niet verhoogd wordt naar 45%. In ons dividendbeleid is duidelijk gesteld dat we een dividenduitbetaling doen tussen de 30% en 40%. We zijn dus al iets naar de bovenkant opgeschoven, want zoals u heeft kunnen horen in mijn overzicht is de nettowinst wel gedaald, niet de operationele winst maar wel de nettowinst. Vandaar dat wij naar de wat hogere kant zijn gegaan, omdat we onze dividenduitkering gelijk hebben gesteld aan vorig jaar.

Waarom hebben we die bandbreedte tussen de 30% en 40%? Omdat we ook graag in ons bedrijf willen investeren, bijvoorbeeld door nieuwe brouwerijen te bouwen zoals in Yucatán, waar Dolf aan refereerde. Tegelijkertijd hebben we ook leningen om af te lossen. Die totale cashflow proberen we dus zo te managen dat we echt kunnen blijven investeren in ons bedrijf. Vandaar.

Op de tweede vraag die u stelde, over de operating margin, inderdaad de marge in de Americas is groter dan in Europa. Er zijn twee factoren. De eerste is dat Europa vorig jaar natuurlijk enorm getroffen werd door die hoge inflatie vanwege de stijgende energiekosten, en ook de grondstofkosten op de wereldwijde markt. Dat had met name een impact in Europa, omdat Europa het meest getroffen gebied was.

Het tweede is positief nieuws. Americas heeft, met name door de groei in Brazilië, maar ook verdere vooruitgang in Mexico, een steeds grotere schaal met een betere, en meer premiumportefeuille, en dat levert meer winst op. Daarmee zijn we eigenlijk heel blij.

De heer **Monkau**: Bedankt voor de beantwoording van mijn vraag.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Monkau.

Mevrouw **Reike**: Goedemiddag allemaal, en leden van de Raad van Bestuur en Raad van Commissarissen. Mijn naam is Denise Reike. Ik vertegenwoordig de vereniging voor investeerders in duurzame ontwikkeling (VBDO). Mijn vraag gaat over het meer duurzaam maken van de kapitaalmarkt in Nederland. Wij volgen die ontwikkelingen al 25 jaar. Het maakt deel uit van onze routine om aandeelhoudersvergaderingen te bezoeken. Wij vragen altijd naar uw laatste prestaties op het gebied van duurzaamheid en naar onderwerpen die daaraan gerelateerd zijn, en waar de verbeterpunten liggen om volledig in lijn te zijn met de eigen strategie: het brouwen van een duurzamere toekomst en het creëren van langetermijnwaarde.

Dit jaar wil ik twee dingen benadrukken. Eén daarvan is biodiversiteit en de ander een leefbaar loon. Eerst biodiversiteit. Helaas erkent Heineken biodiversiteit niet als materieel. Dat is een discussie die we al eerder hebben gehad. Wij weten dat Heineken hiervoor een aantal redenen heeft gegeven, maar wij zijn ook blij dat u zich, ook via het jaarverslag, heeft gecommitteerd om een evaluatie te doen van de risico's en kansen op het gebied van biodiversiteit. Wij staan voor die uitdaging. Wij willen graag weten wat voor vooruitgang u wat dat betreft heeft geboekt. En kunnen we ervan uitgaan dat u volgend jaar gaat rapporteren over deze vooruitgang en de uitkomsten van deze exercitie? Wij zouden dat zeer verwelkomen.

Het tweede onderwerp is een leefbaar loon. Dolf van den Brink heeft in zijn presentatie gezegd dat jullie met vertrouwen kunnen zeggen dat de directe werknemers van Heineken allemaal een leefbaar loon krijgen, maar er is nog niet gezegd dat Heineken zich er ook aan heeft gecommitteerd dit ook te bereiken voor gelieerde partijen aan Heineken, en partijen die het merk promoten. Dat zijn veel kwetsbare groepen. Wij willen weten hoe u met deze kwetsbare groep omgaat. Vanwege de due diligence-richtlijn bent u verplicht naar een leefbaar loon van toeleveranciers te kijken. Dat moet dus volgens de Europese richtlijn. Kunnen wij daar ook wat over horen? En bent u bereid om, als signaal naar investeerders, daar tijdgebonden doelstellingen op te zetten? Dat is alles voor nu.

De **voorzitter**: Dank u wel, mevrouw. Twee heel belangrijke vragen. Dolf.

De heer **Van den Brink**: Ja, dank u wel. Ik meen dat we dezelfde discussie over biodiversiteit vorig jaar ook hadden. Ik wil in ieder geval de indruk wegnemen dat wij biodiversiteit niet belangrijk zouden vinden. Binnen het CSRD-proces moet je formeel een materialiteits-assessment doen. Tegenwoordig worden bedrijven geconfronteerd met een heel breed scala aan verwachtingen over vele dimensies, die je vervolgens rangschikt op materialiteit. En daar zat biodiversiteit niet in de toplist. Dat klopt. En als zodanig hebben we geen formele verplichting op ons genomen om daar uitgebreid over te rapporteren. Dat heeft er deels mee te maken dat onze voornaamste ingrediënten, zoals mout van gerst en hop, in relatief gematigde klimaatzones groeien. Daarom heeft het bedrijf geen problemen zoals je bijvoorbeeld hebt met palmolie. Wij zijn nog steeds van mening dat die materialiteitsinschatting juist is. Maar nogmaals, dat neemt niet weg dat het niet belangrijk is. En het neemt niet weg dat wij daar wel degelijk veel aan doen.

Onze inspanningen om onze koolstofemissie terug te brengen dragen bij aan biodiversiteit. Onze inspanningen om de balans te vinden in waterwingebieden dragen bij aan biodiversiteit. Ons commitment om in 2030 enkel duurzaam verbouwde gerst en hop in te kopen, draagt daaraan bij. We zijn dus van mening dat wij wel degelijk op een aantal voor ons relevante gebieden heel hard bezig zijn om de biodiversiteit ten positieve te beïnvloeden.

En als laatste is er binnen het Science Based Targets initiative (SBTi) recent een update geweest. Dat noemen ze de zogenaamde 'FLAG-targets' (Forest Land Agriculture) waar je nu ook los van je commitment op het reduceren van je emissie, ook een commitment op je neemt om ontbossing volledig tegen te gaan voor wat betreft de landbouwingredienten die je inkoop. Dat zijn dus allemaal voorbeelden waarbij je als bedrijf zeker met biodiversiteit aan de slag bent.

Uw tweede vraag ging over fair wages. Inderdaad hebben wij bij de update van onze Brewing a Better World strategie in 2021 een harde commitment gemaakt voor een fair wage voor al onze directe medewerkers. Het gaat daarbij om 90.000 mensen in de hele wereld. We kunnen nu inderdaad met zekerheid stellen dat dat het geval is. Dat is overigens niet zo heel makkelijk. Er is niet ergens een lijstje met wat het specifieke fair wage per land is. Dat behoeft behoorlijke samenwerking met autoriteiten, met NGO's, om land voor land vast te stellen wat de minimale fair wage is. Dat hebben we dus inmiddels gedaan voor onze directe medewerkers.

Onze tweede commitment – ook onderdeel van Brewing a Better World – is dat we nu een assessment aan het doen zijn voor alle geoutsourcete medewerkers. Dat gaat over enkele honderdduizenden mensen. We zijn – uit mijn hoofd – ongeveer halverwege met het land voor land onderzoeken waar we staan. Voordat we daar ook weer een sterke commitment doen, moeten we in ieder geval zeker weten wat de huidige situatie is.

De derde stap zou inderdaad zijn dat je dat in je hele value chain doet. Dit is inderdaad relevant. Gisteren heeft het Europees Parlement de Corporate Sustainability Due Diligence Directive goedgekeurd, waarmee het zeer waarschijnlijk is dat het wetgeving in Europa gaat worden. Maar ook in die wetgeving is het niet zo heel specifiek wat het precies betekent. Gaat het enkel over salaris? Gaat dat over andere arbeidsvoorwaarden? Gaat het over het aantal gewerkte uren? Gaat het over overwerk? Gaat het over ziekteverlof, over vakantiedagen en dergelijke? We moeten daarin dus eerst met elkaar veel meer duidelijkheid in krijgen, alvorens we daar een expliciet harde afspraak of commitment op maken. Want op het moment dat we dat doen, moeten we die ook inwilligen. Dat willen we doen op het moment dat we meer duidelijkheid hebben. Het is dus een belangrijke vraag. Het heeft onze aandacht. Ik denk dat we met elkaar meer tijd aan dit soort onderwerpen spenderen dan ooit te voren. Maar wel moeten het wel stap voor stap doen. We hebben nog veel te leren en veel te verduidelijken, zou ik zeggen. Dank u wel.

Mevrouw **Reike**: Als een vervolgvraag: wanneer kunnen we dan weer een vraag stellen over de assessment van de indirecte medewerkers? Zodat we weten wanneer we de volgende vraag kunnen stellen voor de toeleveringsketen.

Een tweede vraag: kan ik dan de conclusie trekken dat een verslag over de kansen en mogelijkheden van biodiversiteit niet gaat komen? U gaf een duidelijke schets over biodiversiteit en wat Heineken daar doet. Maar u heeft niet echt antwoord gegeven op de vraag of we een verslag kunnen verwachten over kansen en risico's, zoals die in uw jaarverslag staan. Dus komt er niet zo'n verslag?

De heer **Van den Brink**: Niet meer dan wat we op dit moment doen. We rapporteren dus over koolstof, over duurzame landbouwinkoop, over herbebossing in de context van waterwingebieden. Dus we zullen zeker doorgaan met het rapporteren van alle zaken waarover we al rapporteren. We voegen daaraan toe de nieuwe rapportageverplichtingen die uit SBTi en FLAG-doelstellingen voortkomen. Maar dat is wat we tot dit moment expliciet hebben gemaakt. Dat kan met de tijd evolueren. We hebben bijvoorbeeld naar aanleiding van de vraag van vorig jaar – er waren vragen over biodiversiteit en over circulariteit – uiteindelijk geconcludeerd dat circulariteit, gezien onze verpakkingen van blik en glas, relevanter en meer materieel is dan biodiversiteit.

En we zijn op dit moment bezig, zoals u in het jaarverslag heeft kunnen zien, om nieuwe expliciete doelstellingen toe te voegen rond circulariteit. We luisteren dus goed naar de vragen en suggesties die worden gedaan. We blijven die wel goed evalueren. Er is ook ergens een limiet aan het aantal dingen dat we tegelijkertijd kunnen doen. De circulariteit heeft op dit moment de prioriteit.

Wat betreft uw vraag over fair wage bij geoutsourcete medewerkers, is onze huidige commitment om die assessment wereldwijd, in 75 landen, in 2025 te volbrengen. Dan hebben we wereldwijde data en zullen we ons beraden op een commitment, die we dan logischerwijs ergens vanaf het jaar 2026 kunnen communiceren.

Mevrouw **Reike**: Oké, dank u wel, dan komen we weer terug.

De **voorzitter**: U bent aan de beurt, mevrouw.

Mevrouw **Kruitbos**: Goedemiddag, mijn naam is Martine Kruitbos en ik vertegenwoordig MN, een Nederlandse vermogensbeheerder voor verschillende pensioenfondsen, waaronder PME en PMT. Vandaag spreek ik ook namens APG Asset Management, EKON Investment Management en Robeco.

Ik wil graag starten met u te bedanken voor de dialoog die we elk jaar voeren. Het zijn altijd heel open gesprekken. We hebben het gevoel dat onze feedback ook echt wordt meegenomen. Veel dank daarvoor.

Vandaag zijn er nog wel twee onderwerpen die ik graag wil aanstippen in de vorm van enkele vragen. Eén vraag betreft mensenrechten due diligence, dus gepaste zorgvuldigheid rondom mensenrechten. En ook de selectie van KPMG, maar ik gok dat ik die moet bewaren tot agendapunt 7.

Mijn eerste reeks vragen gaat dus over mensenrechten due diligence. Vorig jaar was dit een focusgebied van onze engagement, ook benoemd tijdens deze aandeelhoudersvergadering. Dat blijft ook dit jaar zo, met name in het licht van de Corporate Sustainability Reporting Directive, de CSRD, en ook de CSDDD, waar jullie je momenteel op voorbereiden.

Vorig jaar gaf u zelf al tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders aan dat Heineken gelooft dat de verantwoordelijkheid van het bedrijf op het gebied van duurzaamheid, dus ook op het gebied van mensenrechten, verder reikt dan alleen de eigen activiteiten, en zich ook uitstrekt tot zakelijke partners en de toeleveringsketens. Kijkend naar de afgelopen jaren, en ook naar de lessen die zijn geleerd toen jullie complexe beslissingen moesten nemen rondom het vertrek uit Rusland, hoe kijkt u dan naar uw huidige aanpak op het gebied van mensenrechten due diligence in hoogrisico- en conflictgebieden, dus ook gebieden zoals China en Myanmar. Kunt u in uw antwoord ook meenemen hoe u zich voor dergelijke markten voorbereidt op het voldoen aan de CSRD en de CSDDD? Dat is vraag één.

Vraag twee betreft het aangaan van strategische partnerschappen, bijvoorbeeld in China. Hoe zorgt u ervoor dat u ook dan weer voldoet aan uw commitment tot het respecteren van mensenrechten? Hoe worden mogelijke risico's verbonden aan een dergelijk partnerschap – denk aan geopolitieke, of regelgevende reputatierisico's – beoordeeld en zo goed mogelijk gemitigeerd?

De **voorzitter**: Dank u wel, en ik ben heel blij te horen dat de dialoog open, transparant en gezond is. Een vraag over mensenrechten, Dolf.

De heer **Van den Brink**: Ja, dank voor uw vraag, net als toen wij vorig jaar met elkaar in gesprek waren. Dit is een ongelofelijk belangrijk thema dat belangrijker en belangrijker wordt. De wetgeving die gisteren door het Europees Parlement is goedgekeurd gaat dit alleen maar actueler en urgenter voor het bedrijfsleven in het algemeen maken, en zeker ook voor ons.

Om uw vraag goed te beantwoorden is het, denk ik, goed om het als een leerproces te zien. Mensenrechten zijn heel multidimensionaal. Ze zijn ook heel erg contextgevoelig. Je moet het land-voor-land bekijken, en dan soms zelfs weer binnen een land. Als ik terugkijk op het leerproces binnen Heineken begon het ergens tien, twaalf jaar geleden toen de United Nations en de OECD hun eerste richtlijnen voor business en mensenrechten publiceerden. Wij hebben toen vrij snel, ik meen in het jaar 2012, onze eigen eerste Human Rights Policy gepubliceerd. Dat was op dat moment een soort reflectie van de inzichten die we hadden.

Rond 2015, 2016, 2017 zijn we in wat we als hogere-risicolanden beoordeelden, workshops gaan doen. Op basis van deze workshops hebben we toen in 2018 onze Human Rights Policy geüpdatet. We zijn in 2019 begonnen om onze internal audit te gebruiken om mensenrechtenuitvoeringen te gaan doen in bepaalde operating companies. Je ziet dus dat het echt een proces is waar je van policy gaat naar het in praktijk brengen in markten, policy updaten, meer en meer checks and balances inbrengen. Ook is het een proces waar je begint waar je de meeste controle hebt. Het is dus inderdaad met name gefocust op onze eigen operaties, waar we een meerderheids- of volledig belang hebben.

Uw tweede vraag ging specifiek over China, over een strategisch partnership. Dat zijn we in 2018 aangegaan. U vraagt daarover of daar toen mensenrechtenoverwegingen aan te pas zijn gekomen. In alle eerlijkheid stond dat toen nog niet hoog op de agenda voor een partnership dat een minderheid betrof. Wat ook niet een acquisitie was waar je een hele due diligence kunt doen. Maar dit was een minderheidsbelang in een beursgenoteerd bedrijf. Dat beperkt ook je middelen en mogelijkheden om uitgebreid onderzoek te doen. De due diligence heeft zich toen veel meer toegespitst op zaken als intellectueel eigendom, business conduct en governance van het bedrijf. Maar ik kan wel zeggen dat mensenrechten due diligence op dit moment wel degelijk onderdeel van de scope zouden zijn bij acquisities en participaties.

Een ander, verwant, thema is bijvoorbeeld landgebruik. Als wij nieuwe brouwerijen bouwen en je gebruikt land, dan hebben we inmiddels ook geleerd dat we daar veel alerter op mensenrechtenoverwegingen moeten zijn. We hebben dus eerder dit jaar, of eind vorig jaar, voor dat soort gevallen een Land Use Policy ontwikkeld binnen het bedrijf. Ik kan zeggen dat mensenrechten nu al tien jaar onze aandacht hebben, dat we leren, en dat we feitelijk ook continu de scope uitbreiden.

We moeten ons nu beraden op de definitieve wetgeving die gaat komen. Het is een directive. Dat betekent dat de individuele EU-landen de ruimte hebben om daar een onderling afwijkende invulling aan te geven. Daar houden we eerlijk gezegd ons hart voor vast, dat we straks alsnog met 27 verschillende wetgevingen worden geconfronteerd. We hopen dat dat geharmoniseerd blijft, want dat zorgt ook voor level playing field. En het biedt de grootste kans dat we echt systemisch, als bedrijfsleven en samenleving als geheel, het gewenste effect gaan bereiken. Dus dat is een aantal overwegingen bij uw vragen.

Mevrouw **Kruitbos**: Als ik nog een vervolgvraag mag stellen? Dank overigens voor het toelichten van de human rights journey die Heineken heeft doorgemaakt. Ik ben benieuwd, als we het concreet maken voor dit soort markten in het licht van die wetgeving, wat ziet u dan nog als aandachtsgebieden? Waar is ruimte voor verbetering?

De heer **Van den Brink**: Je bent nooit klaar. Het is niet van 'tick the box' en dan gaan we door. In de wetgeving is het bijvoorbeeld van belang dat we het onderscheid maken tussen cause, contribute en link. Veroorzaak je een mensenrechtenkwesie? Lever je er een bijdrage aan, of ben je ermee geassocieerd? Dat zijn zaken die we nu veel beter in kaart moeten brengen. Wij zijn een heel kapitaalintensief bedrijf. Als wij ergens een brouwerij bouwen staat die er voor 75 jaar, of zelfs langer. In dat soort gevallen willen we er dus zeker zorg voor dragen dat we op geen enkele manier direct bijdragen aan overtredingen op het gebied van mensenrechten. Dat is iets waar we echt bovenop zitten.

Het wordt complexer als je er indirect aan gelinkt kan zijn. Ook de wetgeving heeft heel andere verwachtingen. Er is een inspanningsverplichting dat je je invloed laat gelden. Ik kan u zeggen dat we daarmee, ook in de specifieke gevallen die u noemt, bezig zijn. We laten onze invloed gelden in gepaste fora en op de gepaste momenten om dit de goede kant op te krijgen.

Mevrouw **Kruitbos**: Helder, dank u wel. We blijven het de komende jaren graag volgen. Dank u.

De **voorzitter**: Heel veel dank. En nu zie ik mijnheer Jorna.

De heer **Jorna**: Heel goed, dank u wel mijnheer Huët. André Jorna, namens de Vereniging van Effectenbezitters (VEB). Voorzitter, mijnheer Van den Brink gaf het al aan: 2023 was geen makkelijk jaar. Ik wil even door de markten lopen waar u acteert.

Allereerst Vietnam. We hebben het al gezien, economische tegenwind. Wat dat betreft is er al genoeg gezegd. 0.0 is daar groeiende. Maar als we het jaarverslag van Carlsberg lezen, zien we dat Carlsberg zich heeft voorgenomen om juist in Vietnam stevig te gaan groeien. Men heeft 17% belang in de staatsbrouwerij Habeco. Carlsberg is van plan dat, als het enigszins meezit, fors uit te breiden, en misschien wel helemaal in te lijven. Habeco is in het zuiden van Vietnam vooral sterk aanwezig, waar Carlsberg het niet is. En Heineken is in het zuiden juist heel sterk en in het noorden niet.

De vraag is of u ziet dat het drukker gaat worden in Vietnam. En hoe gaat u eigenlijk zorgen dat de bierconcerns elkaar niet op de marktposities aan gaan vallen, bijvoorbeeld door het prijswapen?

Brazilië is een zeer grote markt. Zeker na overname van het Japanse Kirin bent u daar sterk vertegenwoordigd. Nummer 3, Petrópolis, heeft zijn faillissement aangevraagd op die markt. Eigenlijk is het de verwachting dat we daar een duopolie gaan krijgen met AB InBev. Ziet u, gezien het feit dat de winstmarge in Brazilië nog steeds aan de lage kant is, mogelijkheden om, als die duopolie er gaat komen, de winstmarge te gaan verhogen? En dat het ook volwaardig in de markt mee gaat draaien, dus in uw andere markten?

Heel kort over Nigeria. Is er licht aan het einde van de tunnel? Het is daar toch wel erg droevig geweest. Het is hoop ik groeiende, want het was eigenlijk altijd de meest belangrijke markt in Afrika voor Heineken.

Dan CR Beer, een beursgenoteerd bedrijf. In 2018, u haalde het aan. Volgens mij heeft de heer Van Boxmeer voor die deal zelfs nog een bonus gekregen. 'Waar kreeg hij géén bonus voor?' vroeg ik mij toen ook af. Maar volgens mij was daar een bonus aan verbonden, want het was misschien wel de deal van de eeuw. Het zou eigenlijk veroorzaken dat het premiumbier Heineken in heel China – het was eigenlijk alleen maar distributie in één provincie – gedronken gaat worden. Dat had gigantische groeivoorzichten. Is dat uitgekomen?

Heineken wilde eigenlijk nooit aan de mainstream lagers die daar ook zitten, want als je een cent kan verdienen, moet je er niet in willen investeren. Maar vele centen maken ook een euro, en die voorzichten waren er eigenlijk ook bij CR Beer.

Het laatste over CR Beer is dat je ziet dat de beurskoers grosso modo gehalveerd is. Heeft dat consequenties? Is daar wat gebeurd, dat de beurskoers zo onderuit is gegaan? En geeft dat aanleiding om op uw investeringen in China een impairment te gaan nemen?

Ik heb nog wat vragen bij 1.d, de jaarrekening. Wilt u die nu hebben, of straks bij 1.d?

De **voorzitter**: Nee, ik stel voor dat we nu even deze vragen beantwoorden.

De heer **Jorna**: Ik heb nog één laatste.

De **voorzitter**: Kom maar, ja, geen probleem.

De heer **Jorna**: U hebt eigenlijk al aangegeven dat u aandelen heeft ingekocht van Femsa. U hebt dat de vorige vergadering, waar ik niet bij was, helemaal uitgelegd. Bij mij blijft nog steeds de vraag hangen wat er de ratio van is dat u aandelen van de holding hebt gekocht. U zegt in de AvA: 'Ik ga ze op de balans zetten'. En dan? Delen die mee in het dividend? Wat brengt het op? Het is eigenlijk via een U-bocht een investering in uzelf. En als u daarvan via de holding dividend weer terugkrijgt, krijgt u uw eigen dividend weer terug. Ik snap eigenlijk niet wat de ratio is geweest dat u van de holding aandelen van Femsa hebt gekocht.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Jorna. Ik heb alle vragen hier opgeschreven. En de eerste vraag was over Vietnam. Wordt Vietnam drukker?

De heer **Van den Brink**: Ik beantwoord de vragen over Vietnam en Brazilië. Dan pakt Harold Nigeria. Met goedvinden van de voorzitter.

De **voorzitter**: Graag.

De heer **Van den Brink**: Wat betreft uw vraag over Vietnam, gaat Vietnam door een economisch volatiele periode. Dat raakt ook de hele biermarkt. De biermarkt ging ongeveer 10% omlaag vorig jaar. Maar desalniettemin zien wij, en ook onze concurrenten, enorme goede, voorspoedige voorzichten voor Vietnam in de toekomst. De demografische groei, en dit is een land met 100 miljoen inwoners, de ontwikkeling van het bruto binnenlands product per capita en de urbanisatie.

Dit is een land waarover wij nog steeds ontzettend positief blijven. Dat betekent dat we, toen het vorig jaar zwaar weer werd, we niet brouwerijen dicht zijn gaan doen, of de kostenstructuur heel erg zijn gaan terugbrengen. Wij verwachten namelijk dat op korte tot middellange termijn de markt haar groei weer gaat hervinden. Dat kan in Nigeria inderdaad wellicht anders uitpakken. Wij zien onze concurrenten ook hun investeringsniveaus op peil houden. Habeco is overigens een bedrijf van Noord-Vietnam waar Carlsberg een minderheid in heeft. Ik kan verder geen uitspraken doen over de intenties van Carlsberg.

Gaat het drukker worden? Misschien, maar uiteindelijk geloof ik erin dat concurrentie goed is. Concurrentie zorgt dat we elkaar scherp houden, dat we meer in plaats van minder investeren. Dat zal de ontwikkeling van de Vietnamese biermarkt alleen maar ten goede komen. Wij blijven dus zeer positief over de lange termijnvoorzichten van die markt.

Wat betreft Brazilië denk ik dat het voorbarig is om over een duopolie te praten. Petrópolis had een faillissement aangevraagd, maar alle schulden zijn kwijtgescholden en inmiddels is men al weer vol aan het concurreren in de markt. Het wordt dus eerder competitiever dan minder competitief. En nogmaals, dat is niet iets om ons voor te schromen. Het is wederom goed voor de ontwikkeling van de markt, waarbij Heineken het uitermate goed doet, al voor een langere periode, waarbij elk jaar dubbelcijferige groei was op merken zoals Heineken en Amstel. Historisch gezien was het een bedrijf dat een lage winstgevendheid had. Wij doen geen uitspraken over individuele markten, maar ik kan u wel verzekeren dat Brazilië inmiddels in absolute termen een heel wezenlijke bijdrage levert aan onze wereldwijde operatie profit.

De heer **Van den Broek**: Dank je wel. Ik pak hem even door met uw vraag over Nigeria. Misschien is het goed om voor alle aanwezigen twee dingen te benoemen. Ten eerste is Nigeria een land met 240 miljoen mensen. Dit is echt een groot land en die mensen lusten ook af en toe weleens een biertje. Een belangrijk feit is dat er eigenlijk twee redenen zijn waarom Nigeria's economie het nu moeilijk heeft.

De eerste is dat de grondstoffen en met name de olieprijsen heel hoog geworden zijn. Maar Nigeria heeft alleen toegang tot ruwe olie, niet tot het eindproduct. Dat betekent dat men heel veel moet betalen om de economie te moeten laten draaien op benzine en diesel. Ten tweede moet er aan de hand van voedingmiddeleninflatie heel veel import in Nigeria plaatsvinden. De combinatie van deze twee dingen heeft de economie van Nigeria enorm hard geraakt. Dus wat doen wij daaraan? Want uw vraag is of er licht is aan het eind van de tunnel. Eén is dat macro-economisch, en twee is wat we er zelf aan kunnen doen.

Het eerste is dat we onze productenportefeuille aan het aanpassen zijn op wat mensen zich kunnen veroorloven. Het tweede is om de kosten hard naar beneden te brengen. Het derde is om de financiële positie van Nigeria, Nigerian Breweries, te herstellen. Ik was er nog niet zo lang geleden. Dat is ook de reden dat wij een rights issue hebben aangekondigd, om die balanspositie te herstellen.

Ik denk dat de combinatie van deze drie factoren zorgt dat er perspectief op de lange termijn is, en dat we de mensen kunnen blijven bereiken, zodat we ze kunnen blijven bedienen van hun zuurverdiende biertje. Wij geloven dus dat er licht is aan het eind van de tunnel. Als er 240 miljoen mensen één biertje meer per jaar drinken, is dat een heel groot goed. Wij denken dus dat er op de lange termijn zeker potentieel zit in de Nigeriaanse markt.

Dan over uw CRB-vragen. Ik kan daar kort over zijn. De eerste is of de groei is uitgekomen. Het antwoord daarop is 'ja'. Wij hadden een lange termijnplan ontwikkeld op het moment dat we die partnership aangingen. Dat lange termijnplan is ten volle gerealiseerd.

Het tweede is wat er gebeurt met de beurskoers. Dat heeft echt te maken met de Aziatische markt, en met name de notering in Hong Kong en wat er nu in China gaande is. Je ziet dus dat heel veel Chinese bedrijven onder druk hebben gestaan. Ook CRB, maar die beurskoers is de afgelopen tijd alweer een stukje opgekrabbeld. Wij zien dus ook daar op de lange termijn potentieel, en zien voorlopig niet het risico van een impairment.

Tot slot, als ik mag mijnheer de voorzitter, de aandelen in de holding. Ik heb destijds heel duidelijk de allocatieprincipes van kapitaal uitgelegd. We investeren eerst in ons eigen bedrijf, en daarna willen we onze financiële discipline handhaven, met consistent dividendgedrag, en als dan geld over is kunnen we over andere dingen nadenken.

En dit was een moment dat er een enorm pakket aandelen op de markt kwam, waarbij wij bezorgd waren dat het een lange termijn neerdrukkend effect op de aandelenprijs zou hebben. Wij besloten te participeren. Wij hebben dat op zo'n manier gedaan dat we zowel in Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. hebben geparticipeerd. En we hebben uitgesloten dat wederzijds dividendwisseling plaatsvindt. Dus daar heeft de huidige aandeelhouder eigenlijk geen last van. Wij geloven dat we op termijn ook deze aandelen die nu in ons bezit zijn, kunnen gebruiken voor mogelijke acquisities in de toekomst. Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank je wel Dolf, dank je wel Harold. Ik denk dat we nog tijd hebben voor drie vragen. Ga je gang.

De heer **Kaars**: Ik ben Ardi Kaars en sta hier namens beleggingsclub Carpe Divitias. Allereerst wil ik het management ontzettend bedanken voor het presenteren van de belangrijkste resultaten en kerncijfers. Ik denk dat ik voor onze club spreek als ik zeg dat we veel goeds verwachten voor Heineken, ook in de toekomst.

De heer Van den Brink noemde echter een belangrijke verandering in de wereldorde. We hebben inderdaad in de afgelopen decennia heel veel instabiliteit gehad. Dat staat nu wel onder druk. De wereld wordt eigenlijk steeds gefragmenteerder. Mijn vraag is dan ook of u in het bijzonder groei- of krimpregio's verwacht.

Ik had ook nog een vraag over het Midden-Oosten. Niet alle landen daar staan de consumptie van alcohol toe. Mijn vraag is natuurlijk of Heineken daaraan iets zou kunnen doen, of erop in zou kunnen spelen. Ik ben heel benieuwd.

De **voorzitter**: Heel goed. Dolf.

De heer **Van den Brink**: Ja, dank voor uw vraag. Eerder is genoemd dat het een turbulente wereld is. In sommige plekken is dat een uitdaging, maar dat levert ook wel degelijk nieuwe mogelijkheden op. Ik begrijp de intentie van uw vraag. Recent was ik nog in India. Dat is nu een trotse nieuwe werkmaatschappij binnen de Heineken Groep.

In de zomer van 2021 hebben wij een meerderheidsbelang gekregen in United Breweries Limited, het allergrootste bierbedrijf van India met het mooie merk 'Kingfisher'. Daar zijn we nu twee jaar verder. Ik bracht daar een bezoek, en als er één land is die in die turbulente wereld profiteert van nieuwe mogelijkheden, dan is dat India. Je ziet daar een enorme toename in het consumentenvertrouwen. Je ziet de investeringen omhooggaan. We beginnen dat nu ook terug te zien in onze resultaten van het India-bedrijf.

Als je kijkt naar markten zoals Brazilië en Mexico, zijn die zeer goed door de macro-economische productiviteit van de rentecyclus heen gekomen, waarbij historisch gezien de Mexicaanse Peso en de Braziliaanse Real enorme devaluaties kregen op het moment dat de Amerikaanse FED de interest rate omhoog deed. Er was nu eerder sprake van het omgekeerde. De Mexicaanse Peso is geapprecieerd ten opzichte van de Dollar, ondanks de rentecyclus. En daar profiteren we van mee met een sterke performance van onze bedrijven aldaar.

Misschien is de kracht van Heineken dat we echt een wereldwijd bedrijf zijn. We zeggen altijd trots dat we de meest internationale brouwer zijn en in zoveel verschillende landen zitten dat het uiteindelijk gebalanceerde resultaten oplevert. Dank u wel.

De heer **Kaars**: Dank u. Er is toch nog de vraag over het Midden-Oosten, ook met restricties rondom alcohol. Verwacht u daarop dan wel te kunnen inspelen met de culturele veranderingen aldaar? Of dat u er in ieder geval een sterke rol in kunt vervullen?

De heer **Van den Brink**: Ja, historisch hebben wij in Dubai een joint venture met Emirates. Verder is onze aanwezigheid in de regio gelimiteerd. We beginnen wel meer en meer Heineken 0.0 naar de regio te exporteren. Dat beantwoordt wellicht aan de intentie van uw vraag. We zijn als Heineken altijd trots op geweest dat wij nieuwe markten opzoeken en met 0.0 hebben we nu ook een product in handen waarmee inderdaad markten die historisch gezien niet echt toegankelijk waren, nu wel meer relevant worden. Dank u wel.

De heer **Kaars**: Mag ik er nog één vraag aan toevoegen?

De **voorzitter**: Heel snel, ja.

De heer **Kaars**: Verwacht u ergens in de komende jaren ook door te kunnen dringen in bijvoorbeeld Saoedi-Arabië? Dat is het enige land waar nog niet gedronken mag worden, maar waar wel snel veranderingen plaatsvinden. En zo ja, hoeveel zou dat kunnen opleveren?

De heer **Van den Brink**: Ik zou kunnen zeggen: dat is concurrentiegevoelige informatie, daar ga ik niets over zeggen. Het eerlijke antwoord is dat wij het ook niet precies weten. Er worden allerlei nieuwe toeristische resorts gebouwd aan de Rode Zee, waar ook al bars fysiek zijn gebouwd die nog geen alcohol verkopen. We houden het goed in de gaten. Als er goede gelegenheden voor het bedrijf zijn, zullen we die zeker overwegen. Dank u wel.

De **voorzitter**: Heel goed, dank u. U bent rustig aan het wachten.

Mevrouw **Baghuis**: Mijn naam is Marjolein Baghuis. Ik ben hier namens de VBDO. Dit is misschien een beetje rare vervolgvraag. Mijn vraag gaat over lobbyen. Is dit een onderwerp om over te lobbyen? Maar dat is niet mijn vraag.

Het VBDO is heel tevreden over de transparantie die Heineken toont op een heleboel onderwerpen rondom lobbyen. Jullie publiceren een lijst van alles waar jullie lid van zijn. Via de 'CDP-vragenlijst' is veel informatie op te halen. Jullie nemen stelling over dingen zoals CSDDD. Maar je moet het wel op heel veel verschillende plekken zoeken. Zeker met de 'G' van Governance in 'ESG', die ook in CSRD een grote rol speelt, is het eigenlijk de vraag of jullie bereid zijn om deze informatie op één plek samen te brengen, bijvoorbeeld in het jaarverslag, om de transparantie over jullie lobby-inzet nog meer te vergroten.

De **voorzitter**: Mijn antwoord zou zijn: we nemen het mee! Maar misschien heeft Dolf een ander antwoord.

De heer **Van den Brink**: Volgens mij zijn we nu aan het kijken hoe we dat makkelijker toegankelijk kunnen maken. Nogmaals, de intentie is transparantie. Ik ben blij dat u dat erkent. Als het een praktische overweging is van de toegankelijkheid van die informatie, dan kunnen we daar ongetwijfeld een stap in maken. Dank u wel.

Mevrouw **Baghuis**: Dank u wel.

De **voorzitter**: Mijnheer Spanjer.

De heer **Spanjer**: Voorzitter, mijn naam is Spanjer. Allereerst begin ik met een compliment voor alle medewerkers die waar dan ook ter wereld ook maar iets voor Heineken doen. Ik complimenteer hen met de resultaten. Ten tweede, en dat werd net ook al aangestipt, begint er in Mexico een watertekort te komen. De waterleidingen zijn lek. Af en toe komt er geen water uit de leidingen. Hoe gaat u uw brouwerijen van water voorzien? Op welke manier doet u dat? Doet u dat met vrachtwagens? Als op een gegeven moment een proces draait en er is geen water, dan staat de brouwerij stil. Hoe wilt u dat aanpakken?

Mijn tweede vraag. In een gedeelte van China is gigantisch veel water. Heeft u daar ook al gevolgen van warehouse-problemen of iets in die geest? Daar wil ik ook wel iets meer over weten. Dat waren even mijn vragen.

De **voorzitter**: Dank u wel, hele belangrijke vragen over water. Dolf.

De heer **Van den Brink**: Dank u wel, mijnheer Spanjer. Wij opereren in China via een minderheids-joint venture. Het eerlijke antwoord is dat we dat niet precies weten. Onze joint-venturepartner, China Resources Beer, managet dat. Voor zover ik mij uit notulen van de board kan herinneren is dat op dit moment geen actueel issue, zoals dat het inderdaad wél is in Mexico.

Niet de afgelopen zomer, maar de zomer van 2022 hadden we daar in de provincie Nuevo León echt een nijpend watertekort. Ik ben wel blij te vermelden dat we ons al zeker tien jaar hierop aan het voorbereiden zijn. We waren een van de medeoprichters van de 'Metropolitan Water Fund of Monterrey'. Dit is bijvoorbeeld één van de plekken waar we hebben meegedaan en geïnvesteerd in enorme herbebossingsprogramma's. Het probleem in Monterrey is namelijk niet dat er te weinig water valt, maar dat met name door urbanisatie regenwater wegspoelt via de rivieren naar de oceaan. Het is daar echt zaak om meer bossen te planten, de asfaltering van de stad deels ongedaan te maken, om te zorgen dat er meer water naar het grondwater zakt.

Tegelijkertijd realiseren we ons dat we gezien de situatie in Mexico wat betreft waterefficiëntie aan de allerhoogste eisen moeten voldoen. Zo is onze brouwerij in Meoqui in Chihuahua State de meest waterefficiënte brouwerij in de wereld. Niet alleen voor ons, maar voor alle bierfabrikanten in de wereld.

Ook om verder het strategisch risico te diversificeren, hebben we nu een grote investering van ruim 400 miljoen euro aangekondigd voor het bouwen van een nieuwe brouwerij in het zuidoosten, in Mérida. Dat is een tropisch gebied waar meer dan voldoende water voorhanden is. U hebt dus helemaal gelijk om dit aan te stippen als een belangrijke en strategische zaak. Maar wees gerust, we zijn hier al vele jaren echt op gefocust. Dank u wel.

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

De **voorzitter**: Dank. Laatste vraag.

De heer **De Monchy**: Mijn naam is de heer De Monchy. Ik sta hier voor de heer Stevense namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. U had het net al over CSDDD. Gisteren is dat natuurlijk goedgekeurd en het wordt waarschijnlijk regelgeving. Daar wreekt zich een beetje de grootte van Heineken wereldwijd. Dat betekent vele partners in vele ketens over vele landen. Eén onderdeel van de regelgeving is dat bedrijven die buiten Europa functioneren toch aan de regels moeten voldoen voor een level playing field.

Mijn vraag is of u al een inschatting kunt geven van de impact daarvan op alle partners – en dat gaat vrij ver en vrij diep – die in uw keten hierdoor getroffen kunnen zijn en die mogelijk uit de keten gaan vallen, die u nodig heeft om te produceren en te distribueren. En wat zullen de kosten daarvan zijn als partners uit gaan vallen? Kortom, hoe groot is de financiële impact van CSDDD voor Heineken?

De **voorzitter**: Dolf.

De heer **Van den Brink**: Dit is de grote vraag waar wij geen antwoord op hebben. Ik denk dat op dit moment bijna niemand er een antwoord op heeft. De schaal en de complexiteit van deze uitdaging is gigantisch. Het is wel van dusdanig belang dat we voornemens zijn om dit met elkaar te gaan doen. Dat betekent ook dat geen bedrijf dit in zijn uppie op kan lossen. Dit is wat ze een 'systemisch probleem' noemen. Dat is één van de redenen waarom wij gelobbyd hebben voor de wetgeving. Dit gaan namelijk alleen lukken als je minimaal op Europees niveau – en eigenlijk moet je het op wereldwijd niveau doen – gelijklopende wetgeving hebt om ook maar een kans te hebben om dit met elkaar goed op te gaan lossen. Die wetgeving komt er.

Nogmaals, het is een directive. Dat baart ons nog zorgen, want het kan nog steeds leiden tot onderlinge afwijkingen tussen lidstaten. U zegt terecht 'onze wereldwijde schaal'. Wij hebben wereldwijd enkele honderdduizenden toeleveranciers. Om het verder toe te spitsen: er zijn 43.000 van wat we noemen onze 'tier 1 duppliers', dus onze grootste leveranciers. En die 43.000 hebben zelf weer honderdduizenden toeleveranciers. Het gaat jaren duren om met elkaar echt die toeleveringsketens in kaart te brengen, transparanter te maken en uiteindelijk, als je misstanden vindt, die met elkaar op te lossen. Dit werkt alleen systemisch als het hele bedrijfsleven, met lokale overheden en lokale NGO's allemaal dezelfde kant op gaat duwen.

De **voorzitter**: Dus dit wordt heel complex.

De heer **De Monchy**: Ja voorzitter, daarmee maakt u het antwoord eigenlijk niet beter, maar eerder slechter. Ik vroeg namelijk naar de financiële impact daarvan. En als erover gelobbyd is, kan ik mij voorstellen dat daar ook financiële berekeningen aan ten grondslag liggen. Ik hoop dat die gedeeld kunnen worden met de aandeelhouders.

De heer **Van den Brink**: Maar het eerlijke antwoord is dat dit nu niet na te gaan is. Er is niet voldoende transparantie in die ketens om te weten wat er in alle stappen van de keten gebeurt. En daarom is het ook belangrijk en goed dat deze wetgeving er komt, want anders zouden we dat inzicht nooit gaan krijgen. Maar we moeten ons wel realiseren dat we aan het begin van het proces staan, niet aan het eind.

De heer **De Monchy**: Hoe moeten we qua risicomanagement dan inschatten dat het nog zo'n blinde, witte vlek is?

De heer **Van den Brink**: Dit geldt voor alle bedrijven. Ik geloof dat elk bedrijf met meer dan duizend medewerkers in Europa hieraan onderhevig zal zijn. Nogmaals, dit is een systemische vraag. Om eerlijk te zijn, maak ik me niet zozeer zorgen over de Heineken's van de wereld. Ik zou mij zorgen maken over het hele midden- en kleinbedrijf in Europa dat aan dezelfde verplichtingen moet voldoen.

Mijnheer Van den Broek gaf net aan dat wij alleen al op CSRD zestig fulltime medewerkers aan het werk hebben, en dat een paar jaar op rij. Hoe moet je dat doen als je midden- of kleinbedrijf bent? Dat gaat hier nog een veelvoud van zijn. Wij komen er dus echt wel uit, maar ik denk dat het enorme impact gaat hebben – die denk ik niet altijd goed doordacht is geweest – op een heel groot gedeelte van het bedrijfsleven in Europa.

De heer **De Monchy**: Ja, dus nog niet te kwantificeren, maar wel kostenverhogend neem ik aan.

De heer **Van den Brink**: Ja, en dan moeten er met elkaar voor zorgen dat we daar weer slimme productiviteitsverbeteringen tegenover zetten, met het oog op de verwachtingen die de aandeelhouders van ons hebben.

De **voorzitter**: Voordat we dit punt afronden, geef ik graag het woord aan notaris Van Agt met betrekking tot het aantal aanwezigen en het aantal stemmen dat uitgebracht kan worden.

De heer **Van Agt** (notaris): Dank u voorzitter. Uit de presentielijst blijkt dat er 48 aandeelhouders in de zaal aanwezig zijn. 34 aandeelhouders zijn vertegenwoordigd. Via het internet hebben 3.778 aandeelhouders reeds gestemd. Derhalve zijn er in totaal 3.860 aandeelhouders van tezamen 503.579.329 aandelen, rechthebbende op het uitbrengen van evenzovele stemmen, zijnde 89,12% van het geplaatste kapitaal. Voorts zijn ter vergadering aanwezig 14 aandeelhouders van Heineken Holding als toehoorder.

De **voorzitter**: Dank u wel. Ik stel nu vast dat het bestuursverslag over het boekjaar 2023 voor kennisgeving is aangenomen. Ik sluit dit agendapunt.

We gaan over tot punt 1.b van de agenda.

1.b Implementatie van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code van 20 december 2022 (stempunt)

De **voorzitter**: In de agenda hebt u nadere informatie kunnen vinden inzake de implementatie van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code. Net als bij de vorige Code onderschrijft de vennootschap de principes ervan en past de vennootschap vrijwel alle best practice bepalingen toe, met uitzondering van de bepalingen die zich niet volledig verhouden met de structuur van de Heineken Groep.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Dames en heren, ik stel vast dat de implementatie van de herziene Nederlandse Corporate Governance Code voor kennisgeving is aangenomen. Ik sluit dit agendapunt.

1.c Adviserende stemming over het beloningsverslag over het boekjaar 2023 (stempunt)

De **voorzitter**: We gaan over tot punt 1.c van de agenda, de adviserende stemming over het beloningsverslag over het boekjaar 2023. De beloning van de Raad van Bestuur kunt u ook terugvinden in het jaarverslag. Ik geef hierover graag het woord aan de voorzitter van de Remuneratiecommissie, de heer Lodewijk Hijmans van den Bergh.

De heer **Hijmans van den Bergh**: Dank u wel, voorzitter. Misschien mag ik beginnen te zeggen dat u misschien moet wennen aan een nieuw gezicht, nadat er bijna twintig jaar een andere voorzitter van de Remuneratiecommissie was. We zijn hem zeer dankbaar. Ik ben blij dat hij vandaag naast mij zit.

Ik zou graag een korte toelichting willen geven op het remuneratieverslag over het jaar 2023.

Met dit remuneratieverslag hebben we getracht de transparantie en de leesbaarheid van onze verslaggeving verder te verbeteren. In het remuneratieverslag over 2022 werd reeds de toelichting op de variabele beloning verbeterd, wat kon rekenen op positieve reacties van onze stakeholders.

Voor het verslag over 2023 hebben we deze verbeteringen doorgezet door ook de individuele leiderschapsdoelstellingen die deel uitmaken van de korte termijn variabele beloning voor de Raad van Bestuur verder toe te lichten. Bovendien hebben we een 'at a glance'-pagina toegevoegd die een beknopt overzicht biedt van de belangrijkste uitkomsten op één pagina. Uit de gesprekken met onze stakeholders in de aanloop naar deze AvA bleek dat ook deze aanvullende verbeteringen positief zijn ontvangen.

Zoals u reeds gehoord hebt vanmiddag was 2023 een uitdagend jaar, wat tot uiting komt in de beloningsresultaten voor de Raad van Bestuur. Eén van de principes van ons beloningsbeleid is 'pay for performance', oftewel 'beloon naar prestatie'. Met dit doel is een groot deel van de beloning van de Raad van Bestuur, tot wel 80% van het totaal, gekoppeld aan het behalen van vooraf bepaalde financiële leiderschaps- en duurzaamheidsdoelstellingen, die gestoeld zijn op de strategie van de onderneming.

De Raad van Commissarissen hecht veel belang aan het stellen van doelen die zowel realistisch als uitdagend zijn. We evalueren jaarlijks de uitbetalingsniveaus en reflecteren op de prestaties van Heineken in vergelijking met branchegenoten.

Hoewel de uitbetalingsniveaus de afgelopen vier jaar aanzienlijk hebben geschommeld, bevindt de gemiddelde uitbetaling over deze periode voor zowel de korte als de lange termijn variabele beloning zich rond het doelniveau. Bovendien weerspiegelden de uitbetalingen de relatieve prestaties van de onderneming in de betreffende jaren.

Voor 2023 is er een significant verschil tussen de uitbetalingen voor de korte termijn variabele beloning, die uitsluitend gebaseerd is op de prestaties van de onderneming in 2023, en de lange termijn variabele beloning, die gebaseerd is op de prestaties in de jaren 2021 tot en met 2023.

Ondanks het feit dat de onderneming goede vooruitgang heeft geboekt op de verschillende belangrijke initiatieven, zoals kostenbeheer, de digitalisering van onze organisatie en onze duurzaamheidsagenda, hebben we onze doelstellingen voor omzetgroei, operationele winst, nettowinst en cashflow in 2023 niet behaald. Dit resulteerde voor de korte termijn variabele beloning in een relatief lage uitbetaling van 19% van het doelbedrag.

Voor de lange termijn variabele beloning is de uitkomst gebaseerd op de prestaties over de jaren 2021 tot en met 2023. Ondanks de uitdagingen waarmee we in 2023 zijn geconfronteerd, leidden onze sterke prestaties in 2021 en 2022 tot een algemeen resultaat van 198% van het doelniveau.

Voor wat betref de basissalarissen ontvingen de leden van de Raad van Bestuur in 2023 een verhoging van 4%. Deze stijging lag in lijn met de verwachte stijging voor bestuurders van bedrijven van vergelijkbare omvang en complexiteit, en was lager dan de verhoging die andere Heineken-medewerkers in Nederland ontvingen.

Voorzitter, tot zover mijn toelichting op het remuneratieverslag van 2023.

De **voorzitter**: Dank, Lodewijk. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Dames en... Ah, mijnheer Vreeken.

De heer **Vreeken**: Even twee dingen. Het zou mooi zijn en communicatief zijn als er wat plaatjes en schema's bij komen. Als aandeelhouders houden wij daarvan. Deze aandeelhouder houdt daarvan.

Wat ik opvallend vind, is dat de remuneratie van de heer Van den Brink omlaag is gegaan, en die van de heer Van den Broek omhoog. Dat vind ik bijzonder. Misschien kunt u dat kort even uitleggen.

Verder verdienen beide heren ongeveer 25 keer de Balkenendenorm. Daar heb ik op zich geen problemen mee. De Balkenendenorm is twee ton. Ik zou graag de bonus willen verhogen als Heineken 0.0 per jaar 10% of 20% versnelt. Want daarop zit een goede marge. Dus als de leden van de Remuneratiecommissie daar een extra bonus op willen zetten, is dat heel fijn. Want het maakt de wereld veiliger, gezonder en het sluit aan bij jullie doelstellingen om daar wat mee te doen. Dus dat is een concrete vraag.

De **voorzitter**: Mijnheer Vreeken, heel veel dank. We nemen ook het commentaar mee over de vraag. Lodewijk.

De heer **Hijmans van den Bergh**: Hartelijk dank, voorzitter. Wat de plaatjes betreft... Er zitten plaatjes in het remuneratieverslag, zoals u hebt kunnen zien. Daar hebben we dit jaar ook in de 'at a glance'-pagina weer plaatjes aan toegevoegd. Dat lijkt mij een prachtige hoeveelheid plaatjes voor dit moment. Dat is de eerste vraag.

Wat betreft de tweede vraag: de heer Van den Broek heeft aandelen gekregen als compensatie voor het vertrek bij zijn vorige werkgever. Dat is in eerdere jaarverslagen toegelicht. Dus dat is de reden voor het verschil dat u ziet.

Ten derde pleit u, als ik het goed begrijp, voor extra bonussen. Als ik het in het algemeen mag zeggen, kijkt de Raad van Commissarissen heel goed naar de prestaties van de Raad van Bestuur. Dat doen we in overeenstemming met het beloningsbeleid, zoals dat is vastgelegd en elke vier jaar opnieuw aan de vergadering wordt voorgelegd. En binnen die kaders stellen we de beloning vast. Dank u wel, voorzitter.

De **voorzitter**: Heel veel dank. Zijn er andere vragen?

Dames en heren, dan gaan wij nu over tot de adviserende stemming over het beloningsverslag over het boekjaar 2023. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Ja dank u wel. We gaan stemmen met behulp van de stemkastjes. Indien mocht blijken dat de stemkastjes niet functioneren, zullen we overgaan tot het gebruik van papieren stemformulieren. Zodra u de stempas in het stemkastje steekt, verschijnt een welkomstboodschap en uw naam in beeld.

Ik verzoek u uw stempas met de goudkleurige chip naar u toe gericht aan de bovenzijde van het stemkastje in te steken. Zodra de stemming is geopend, zal op het scherm de keuzemogelijkheid verschijnen om uw stem uit te brengen. Indien dit niet het geval is, kunt u uw hand opsteken en zal iemand u komen assisteren. U kunt uw stempas de gehele vergadering in het stemkastje laten zitten.

Als u voor het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 1. Als u tegen het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 2. Als u zich wilt onthouden van stemming drukt u op cijfer 3. U kunt nu uw stem gaan uitbrengen.

De **voorzitter**: Dames en heren, de stemming is thans gesloten. 96,42% van de stemmen heeft voor dit agendapunt gestemd. Het resultaat van de stemming is adviserend. Wij zullen de uitslag in overweging nemen wanneer wij het beloningsbeleid evalueren.

1.d Vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2023 (stempunt)

De **voorzitter**: We gaan verder met agendapunt 1.d, de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2023. De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte. De accountantsverklaring is opgenomen in het jaarverslag. Ik geef nu graag het woord aan de heer Van der Vegte van Deloitte.

De heer **Van der Vegte**: Dank u wel voorzitter. Ik dank ook voor de mogelijkheid om een toelichting te geven op de door ons verrichte werkzaamheden.

Er is een aantal punten dat ik graag wil benadrukken. Allereerst ESEF, dat is de 'XHTNL-jaarrekening'. Dat is ook de jaarrekening waarbij wij onze verklaring hebben gegeven. Zoals u hebt kunnen lezen, hebben wij daar een goedkeurende accountantsverklaring bij gegeven, waarin staat dat naar ons oordeel het jaarverslag en de jaarrekening aan de daaraan te stellen materiële eisen voldoen.

In onze controleverklaring hebben we een aantal Key Audit Matters opgenomen. Key Audit Matters zijn items waarvan wij vinden dat jullie er als gebruikers van de jaarrekening extra aandacht voor zouden moeten hebben. Dat zijn dit jaar drie punten geweest.

Allereerst zijn dat de bijzondere waardeverminderingen van vaste activa en van immateriële vaste activa, dat is bijna 90% van het balanstotaal, dus daarop hebben wij heel specifieke werkzaamheden uitgevoerd. Dat kunt u ook nalezen.

Het tweede punt, ook hier benoemd, is de belangrijke acquisitie geweest van Distell, dat heeft geleid tot Heineken Beverages. Ook daar hebben wij werkzaamheden uitgevoerd om nog even te kijken naar de eerste waardering van Distell in Namibia Breweries, hoe dat op de goede manier in de jaarrekening is verwerkt.

Het derde punt betreft de belastingvoorzieningen. Er is ongeveer een bedrag van 1,3 miljard euro aan belastingvorderingen opgenomen in de jaarrekening, en iets van 400-500 miljoen aan belastingvoorzieningen. Daar hebben wij indringend naar gekeken, of die toereikend zijn opgenomen en juist zijn gewaardeerd. Onze conclusie heeft u ook kunnen lezen. Er is een observatie opgenomen dat wij geen zaken hebben die wij daarover moeten rapporteren. Het derde punt is onze audit scope geweest.

Wij gebruiken accountants in verschillende landen. Naast de werkzaamheden die wij op het hoofdkantoor doen, zitten wij in ongeveer 47 landen. Dat noemen wij Tier 1- en Tier 2-landen, waarin collega's van Deloitte of van andere kantoren namens ons team in Nederland specifieke werkzaamheden uitvoeren. Daarmee hebben we een vrij hoge coverage van ongeveer 82% van de omzet en meer dan driekwart van het bedrijfsresultaat. Daar hebben we uiteindelijk specifieke werkzaamheden uitgevoerd op het verschil tussen de 100% en de 82%. Die voeren we als team hier in Nederland uit. Dan kijken we met name naar onze eigen risicoanalyse, waar we nog aanvullende controlewerkzaamheden op uit kunnen voeren. Die scope vinden wij ook toereikend om ons oordeel te onderbouwen, zoals opgenomen in onze accountantsverklaring.

In de controle hebben we de materialiteit toegepast. De materialiteit voor dit jaar was 220 miljoen, ietsje hoger dan vorig jaar. En als er zaken geconstateerd zijn die wellicht in discussie waren, of niet helemaal correct waren, zijn alle posten groter dan 11 miljoen euro met de Raad van Bestuur of de Raad van Commissarissen besproken.

Als je kijkt naar fraude en compliance met wet- en regelgeving, een ongelofelijk belangrijk onderwerp in onze controle, hebben we daar verschillende werkzaamheden uitgevoerd. Dat hebben we ook toegelicht in onze controleverklaring. Allereerst hebben we gekeken naar de frauderisicoanalyse van de company zelf. Waar ziet Heineken, de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen, de belangrijkste risico's?

Samen met onze forensische accountants, die ook onderdeel zijn van ons controleteam, hebben wij gekeken of wij wellicht nog andere punten zien. We voeren daarop specifieke werkzaamheden uit. We gebruiken bijvoorbeeld data-analyse om te kijken naar journaalposten wereldwijd die onze aandacht behoeven, en naar specifieke grootboekrekeningen, bijvoorbeeld betalingen die gedaan worden in landen waarvan we zeggen dat we ze nader willen uitzoeken.

We kijken daarnaast ook naar alle interne meldingen die gedaan worden. Dat zijn er een paar duizend per jaar. Wij kijken dan of die wellicht opvolging van onze kant behoeven. Maar zeker ook wat de opvolging is geweest die door Heineken is uitgevoerd. Daaruit volgen geen bijzondere bevindingen.

Dan de andere informatie in de jaarrekening. Naast de jaarrekening zijn er nog het bestuursverslag en het duurzaamheidsverslag. Daarop hebben wij ook specifieke werkzaamheden uitgevoerd, conform de controle standaard ISA 27. Dat zal u misschien niet heel veel zeggen, maar dat betekent dat wij specifieke aansluiting hebben gemaakt, en met name heel goed hebben gekeken of de kennis die wij als controleteam hebben ook in lijn is met datgene wat in deze verslagen is opgenomen. Wij hebben daar geen bevindingen die ik hier hoeft te vermelden.

Het laatste puntje is de Sustainability Review of KPI's. Naast onze controleverklaring bij de jaarrekening ziet u ook nog een specifieke verklaring van ongeveer 25 KPI's, waarbij wij hebben aangegeven dat wij daar een aanvullend onderzoek hebben gedaan. Wij concluderen dat er geen bevindingen zijn op die 25 KPI's. Wij hebben daar een goedkeurend oordeel bij gegeven. Dit is een stukje toelichting op de door ons uitgevoerde werkzaamheden, onze controleverklaring. Ik sta uiteraard open voor vragen, als die er zijn.

De **voorzitter**: Heel veel dank voor uw toelichting. Zijn er vragen? Mijnheer Spanjer.

De heer **Spanjer**: Ja mijnheer, u weet dat mijn naam Spanjer is. Uiteraard heb ik vragen. De accountantsbranche is tegenwoordig inherent aan interne fraude. Deloitte stond ook in de publiciteit vanwege interne fraude. Mijn eerste vraag is hoe het bij u is gesteld. Kunt u mij daarover iets meer vertellen? Bent u betrokken geweest bij interne fraude?

Vraag twee is wie de OKB is. Net zo goed als ik weet u dat ieder beursfonds een OKB moet hebben. Wie is bij u de OKB en waarom wordt de naam van de OKB niet vermeld in het rapport dat u opstelt?

De heer **Van der Vegte**: Dank u voor uw vraag, mijnheer Spanjer. Ik betreur ongelofelijk dat de 'examenfraude' zoals die genoemd wordt, ons accountantskantoor geraakt heeft. Dat ondermijnt ook het vertrouwen in ons beroep.

De heer **Spanjer**: Zeker weten!

De heer **Van der Vegte**: Dat betreur ik zeer. Dat is niet alleen in Nederland; het is helaas wereldwijd. Deloitte is dat op dit moment aan het onderzoeken. Dat is een grootschalig onderzoek met consequenties voor de personen die het aangaat. Dat onderzoek loopt alleen nog. Het zal in de tweede helft van dit jaar worden afgerond. Als ik dat vertaal naar de controle voor Heineken – dat is ook de controle waarvoor ik hier sta, als tekenend accountant van de jaarrekening van Heineken – is het een ongelofelijk grote verantwoordelijkheid om voor u te verklaren dat de jaarrekening een getrouw beeld geeft.

Er worden ook door mijn kantoor heel veel maatregelen genomen om te zorgen dat ik mijn werk op de goede manier uitvoer. Dat zijn maatregelen rondom de toepassing van de standaarden, een elektronisch dossier dat mijn werkzaamheden ondersteunt en een gekwalificeerd team. Maar ook een OKB, een opdrachtgebonden kwaliteitsreviewer. Dat betekent dat iemand onafhankelijk van mijn team, ondersteund door een aantal managers, op mij een review doet. Dat betekent ook dat die persoon mij aanspreekt als er opmerkingen zijn, of als hij zaken toegelicht wil hebben. De naam van die persoon ga ik u niet noemen.

De heer **Spanjer**: Waarom niet?

De heer **Van der Vegte**: U kent mijn naam: Marco van der Vegte. Ik sta ook in...

De heer **Spanjer**: Gisteren is een wet aangenomen in het Europees Parlement waarin meerdere dingen gevraagd worden. CSR komt volgend jaar om de hoek kijken. Dan moet u bij wijze van spreken weten in welke auto mijnheer Van den Brink rijdt, omdat u de CO₂ moet bepalen. U moet dit bepalen, zus bepalen, u moet weet ik veel allemaal bepalen. Maar uiteindelijk bepalen de aandeelhouders wie de accountant is. En als u dan zegt dat u de naam niet geeft... Dat is het toppunt van ontransparantie. De ontransparantie zie ik als iets heel slechts. Dat is sowieso voor mij al een één.

De heer **Van der Vegte**: Dank u wel, maar wij hebben hier ook te maken met de AVG en vertrouwelijkheid. Mijn naam is bekend. Dat is ook bij wet geregeld.

De heer **Spanjer**: Daar ben ik het ook niet helemaal mee eens. Dinsdag was ik bij een vergadering, toevallig bij een collega van u, waar ik wél de OKB te horen kreeg. Woensdag was ik bij een vergadering waarbij ik óók de OKB te horen kreeg. Ik vind dit dus een beetje... Misschien kunt u intern toch eens nagaan waarom wij de OKB niet mogen weten, want er moet toch iemand zijn die u controleert? Anders is het net zoals met fraude: er is een OKB maar niemand weet het, ik ben zélf de OKB! Kom op!

De **voorzitter**: Dank u wel.

De heer **Spanjer**: Want in dat opzicht is Heineken een heel open bedrijf. Jaren geleden was er een akkefietje met onze bestuursvoorzitter. Hij heeft ons voor de vergadering allemaal ingelicht wat er in zijn tijd gebeurd is. Sindsdien waren er geen vragen meer. Heineken is dus een open bedrijf. Dus ik verwacht ook van u een open houding.

De **voorzitter**: Ik denk dat de heer Van der Vegte dit meeneemt.

De heer **Van der Vegte**: Ja.

De **voorzitter**: We zullen dit ook verder bespreken. Dank voor de vragen. En inderdaad, we zijn open, we zijn transparant. Dat is altijd ons doel. Zijn er nog andere vragen? Ah, mijnheer Jorna.

De heer **Jorna**: Dank u voorzitter. Misschien om nog even op dit onderwerp door te gaan. Het is iemand van uw eigen organisatie?

De heer **Van der Vegte**: De OKB bedoelt u? Ja, dat is zo ook geregeld in onze standaard. Naast het controleteam, dus met mijn team, en dat zijn wereldwijd tientallen of honderden mensen, voeren wij de controle uit van Heineken. We hebben een centraal team dat de hele controle aanstuurt. Dat leid ik samen met mijn collega Binkhorst. Onafhankelijk van dat team is er een OKB, een opdrachtgebonden kwaliteitsreviewer die door het kantoor wordt aangewezen. Daar heb ik geen enkele bemoeienis mee. Dat staat ook los van mijn team. Hij doet dat met een aantal mensen om vast te stellen dat mijn uiteindelijke handtekening bij de jaarrekening voldoende onderbouwing heeft.

De heer **Jorna**: Oké, duidelijk. Dan hebt u gezien dat de NBA eigenlijk een handreiking heeft gegeven, dat u uw rol wat kan oprekken en meer informatie kan geven over met name niet-financiële doelen. Als ik het plaatje van net zag – het verhaal, eigenlijk niet van u, want ik was er vorig jaar niet – dan is het eigenlijk nog steeds het standaardverhaal. Er zijn 'key audit matters', er is een fraudecontrole geweest. Maar het gaat nergens in detail verder. Wat zegt u bijvoorbeeld over de toon binnen de top? Wat over bijvoorbeeld verbandscontroles, als u gaat controleren op fraude? Hebben wij eigenlijk de garantie dat alle omzet juist, tijdig en volledig – de drie-eenheid van de registeraccountant – in de boeken komt? Heeft u verbandscontroles toegepast? Zo nee, zelf, gegevensgericht, of hebt u op de interne controle kunnen steunen?

En tot slot: welke waarnemingen, observaties hebt u aangegeven in de managementletter ter verbetering van het algemene deel van uw controle aan de Raad van Commissarissen? Ik denk dan met name ook aan cyber security als topic, waarin de heren straks persoonlijk aansprakelijk worden gesteld als er in de keten problemen zijn. Misschien is het nu te laat. Misschien voor de volgende keer iets meer diepgang over hoe u gecontroleerd hebt, wat u gecontroleerd hebt en wat uw observaties waren. Ik heb uw rapport gelezen, maar ook dat blijft in algemeenheden steken.

De heer **Van der Vegte**: Ik kan er wel iets over zeggen, voorzitter.

De **voorzitter**: Heel graag.

De heer **Van der Vegte**: Als ik kijk naar de door u genoemde cultuurtoon aan de top, is voor ons het risicomangementsysteem van Heineken heel belangrijk. Wat is de wijze waarop Heineken kijkt naar risico's? Die zijn ongelofelijk breed. U hebt in de jaarrekening kunnen lezen hoe Heineken dat aanpakt, en hoe men dat uiteindelijk vertaalt naar maatregelen. Dat zijn maatregelen die wij de 'interne beheersing' noemen. Die is op veel gebieden... Het begint al bij de toon, de op compliance gerichte organisatie. Wij noemen dat de level 1-reviews. Die vindt plaats door het operationele management en vanuit het bestuur.

Daarnaast is er een verbijzonderde interne controleafdeling die daarop toezicht houdt. Als sluitstuk is er nog een interne auditafdeling. Dat is heel belangrijk, want dat zet de toon voor de wijze waarop de organisatie die beheersing toepast. Wat doen wij als externe accountant? Wij kijken naar die beheersing, maar doen ook zelfstandig onderzoek, zoals de al benoemde verbandscontrole.

Dus naast het feit dat de organisatie die zelf heeft, hebben wij bijvoorbeeld een geautomatiseerde 'three eye match' uitgevoerd, waarbij wij kijken naar wat de bestellingen zijn en wat de ontvangen goederen, en wat uiteindelijk de betaling is die gedaan wordt. Dat is om zekerheid te krijgen over de inkomende goederenbeweging – heel ouderwets gezegd – bij een groot aantal werkmaatschappijen. Wij passen dus wel degelijk innovatie en data-analyse toe, juist om die verbandscontroles, die zo belangrijk zijn voor ons, te toetsen.

De heer **Jorna**: Dank u.

De **voorzitter**: Mijnheer De Monchy.

De heer **De Monchy**: Ja, namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Het is hier natuurlijk niet het gremium om met u een discussie te voeren over de accountant, en over de problemen in de accountancy bij sommige accountants. Maar wellicht is het een advies om in het vervolg een vrijwaring te vragen aan de accountant, of die inderdaad aan alle examens en voorwaarden heeft voldaan voordat wij hem benoemen als accountant. Helaas is dat wellicht nodig. Mijn advies aan de vergadering is om die eis op te leggen aan de eerstvolgende accountant.

Het tweede is dat er steeds meer met AI gewerkt wordt. Dat betekent dat met regels wordt gewerkt. Ik zou het als aandeelhouder wel prettig vinden om enigszins inzicht te krijgen in de vraag wat dat voor verschil maakt met de oude methode, zoals die tot voor AI werd gebruikt bij het controleren van de onderneming. Ik hoop dat u daar enigszins inzicht in kan geven. Is dat gebruikt, en zo ja volgens welke regels? En wat maakt dat voor verschil?

De heer **Van der Vegte**: Het gebruik van AI is nog beperkt, kan ik u vertellen. Het gaat op eenvoudige manieren. Zo kan AI gebruikt worden voor het maken van notulen van besprekingen. Dat is dus nog vrij basaal. Eén van de belangrijkste tools die we nu gebruiken is data-analyse. Wat ik eerder zei, hebben we centraal toegang tot alle journaalposten en boekingen. En ook maken we centraal selecties op basis van wat wij denken dat belangrijke posten zouden kunnen zijn. Die kunnen we ook weer uitzetten bij onze werkmaatschappijen in het land.

Voor ons is op dit moment met name data-analyse sturend in de audit. Maar dat gaat hard de andere kant op. We zullen ook steeds meer AI in de audit gaan gebruiken.

De heer **De Monchy**: Dat betekent dus dat er nog wel controle is vanuit een menselijke accountant op wat er uit die analyses komt? Of wordt dat ondertekend zonder verdere controle?

De heer **Van der Vegte**: Nee, er zitten nog heel wat mensuren in. Ik kan u zeggen dat het team dat wij in Nederland hebben bijna 18.000 uur maakt. En dan praten we nog niet eens over de teams die we in de 27 landen hebben.

De heer **De Monchy**: Ja, hartelijk dank.

De **voorzitter**: Heel goed. Laatste vraag van mijnheer Vreeken.

De heer **Vreeken**: Het zijn een paar vragen die zowel voor de Raad van Bestuur, de Raad van Commissarissen als voor accountant relevant zijn. Die dialoog heb ik met een aantal ondernemingen, zoals ING, ABN AMRO, Heineken, Randstad, KPN. We hebben nu te maken met versluisde oorlogsschade. Dat komt heel sterk tot uiting bij Heineken. Het zou heel mooi zijn als de accountant dat gaat meenemen.

Waar we mee te maken hebben, is dat we in een versluisde oorlog zitten met Rusland, China, Noord-Korea en Iran. Als je kijkt naar Gaza... Wat is daar aan de hand? Op één dag zijn daar 7.000 raketten afgeschoten. Ze hebben daar 700 km tunnels liggen. Bij ons in Amsterdam duurt het twintig jaar om 10 km metrolijn aan te leggen. Dat is dus een waanzinnige prestatie!

Hoe kan dat? Dat komt door Iran. Gaza is de oorlog van Iran, gesteund door Rusland en door China. Daardoor heeft Heineken vorig jaar heel veel schade geleden. Het is mooi als de accountant dat kan kwantificeren. Het is dus niet de schuld van Heineken, maar het is wel goed dat te kwantificeren.

Dat leidt ook tot een ongekende cyber crime die exponentieel per jaar toeneemt. En dat wordt versneld door kunstmatige intelligentie. We hebben te maken met spionage. China streeft naar totale dominantie op elk terrein. Dus wat krijgen we nu? Alle 'Build Your Dreams' worden in Europa op de weg gezet om onze auto-industrie totaal te vernietigen. Dat zijn allemaal mobiele spionage-eenheden. Dat is toch wel een ding waarover we na moeten denken.

Wat ik verder belangrijk vind is de kwantificering van de klimaatschade. Er gaan 1 miljoen planten- en diersoorten verdwijnen. Daarmee hebben we allemaal te maken. De klimaatschade neemt exponentieel toe. De klimaatschade was vijf jaar geleden 180 miljard euro. Vijf jaar later is dat 380 miljard euro. In 2030 is het gekwantificeerd op 1.000 miljard euro. Heineken heeft daar last van, bijvoorbeeld omdat prijzen van de grondstoffen in Europa duurder worden.

Waterschade en watertekorten zijn er zelfs in Nederland. Jullie zijn in meer dan honderd landen actief. Een concrete suggestie is om circulair douchen te introduceren. Als je circulair doucht bespaar je 80% op water en energie, wat 25% per huishouden is. Ik zal daarop later terugkomen.

Ook belangrijk om mee te nemen zijn de populistten. Als de populistten aan de macht zijn in de economie, gaat het slechter met de economie. Dat is onderzocht in 51 landen met populistten. Het gaat daar slechter met de economie. Heineken is, zoals ook andere grote bedrijven, gebaat bij een stabiele economie, waarbij mensen met goede manieren met elkaar omgaan en prettig communiceren, zoals dat hoort binnen een democratie.

Ten slotte de pensioenfondsen. In Nederland hebben we 1.500 miljard euro belegd bij pensioenfondsen. Ze investeren véél te weinig in Nederland, echt extreem veel te weinig. Dat is schandalig. In Zweden zijn ze verplicht om 40% in het eigen land te investeren. We hebben hier Peter Wennink. Die heeft ermee te maken hoe slecht het gaat in Nederland. We hadden een groeifonds van 20 miljard euro dat ook al weer leeggeroofd wordt. Het is belangrijk dat de pensioenfondsen hier investeren. Bijvoorbeeld ook het Heineken Pensioenfonds. Dat hoeft je niet te dwingen. Je kunt gewoon als regel opleggen dat ze 20% of 40% in Nederland moeten investeren.

En als laatste: ik zie bij de grote concerns, de CEO's, top-staatshoofden. Dit zijn mensen die excellent communiceren, heel veel kennis van zaken hebben. Het zou mooi zijn als heel veel van die mensen ook in de politiek zouden gaan. Ze willen zelf niet, maar het is wel belangrijk voor ons land dat er veel meer kwaliteit in de politiek komt, met mensen die verstand van zaken hebben en prettig en goed kunnen communiceren. Mijn vraag voor de accountant is of hij dat mee kan nemen, samen met andere accountants. Want dit zijn belangrijke benchmarks.

De **voorzitter**: Ik zou zeggen: neem het mee, mijnheer Van der Vegte. U hebt het genoteerd?

Dames en heren, ik zou de discussie hier willen beëindigen. Ik stel voor te besluiten... Oh, is er nog een vraag? Of een commentaar?

De heer **Jorna**: Nou, commentaar zat. Ik raad u aan niet in de politiek te gaan, want dan krijgt u nog meer van dit soort vragenstellers en discussies. Daaraan zou ik u niet willen laten blootstellen. U hebt wel wat beters te doen. En een tweede is, of we nog steeds bij 1.d bezig zijn. Ik weet niet precies wat dit betoog met Heineken te maken had. De volgende vergadering, bij een ander bedrijf, zal de heer Vreeken dit weer vertellen. Gaan we met 1.d verder nu?

De heer **Vreeken**: Ik wil hier graag op ingaan. Ik ben lid van de VEB...

De heer **Jorna**: Laat maar zitten, want hij is al veel te lang aan het woord geweest.

De heer **Vreeken**: Nee, laat niet zitten! Ze hebben Gerben en Errol, wat daar zeer fatsoenlijke bestuurders zijn. Het zijn mensen die zeer fatsoenlijk optreden. Deze heer heeft zijn eigen private meningen die niet in lijn zijn met wat de VEB vindt. Dus ik zal dit aan de orde stellen bij de VEB.

De heer **Jorna**: Ik denk dat ik beter het VEB-standpunt ken ten aanzien van uzelf, mijnheer Vreeken, dan u.

De heer **Vreeken**: Nou, uw collega's denken daarover heel anders.

De heer **Jorna**: voorzitter, mag ik de vraag over 1.d gaan stellen?

De **voorzitter**: Ja, heel graag.

De heer **Jorna**: Voorzitter wij zien dat er 491 miljoen impairment last is genomen bij het Zuid-Afrikaanse Heineken Beverages. Kunt u toelichten waarom dat zo is? En hangt dat samen met de verwerving van Distell? Als je kijkt op pagina 94 van het jaarverslag zie je dat een expected volume growth van 9,1 is ingeschat voor de jaren 2024-2026. Voor de periode daarna, van 2027-2033 zie je dat het in een keer daalt naar 1,9. Is dat de veroorzaker? Of wat ligt er wat anders aan ten grondslag?

U wilt 500 miljoen per jaar gaan besparen, wat een mooie target is. Maar ik neem aan dat het laaghangend fruit al lang geplukt is. Waar ziet u nu nog meer mogelijkheden om de arbeidsproductiviteit op te voeren? En eventueel digitalisering? Ik weet niet waarin ik het moet zoeken.

Dan kom ik bij uw outlook. Uw outlook is, denken wij, nog steeds wat aan de voorzichtige kant. U hebt zich in het verleden een paar keer te optimistisch uitgelaten. U bent nu een beetje te pessimistisch, als we zien dat de grondstoffen, aluminium, maar ook transport en alle kosten, behoorlijk aan het dalen zijn. Is het een idee om misschien in kwartaal twee een verbeterde outlook te gaan geven waarin u dit mee vertaalt? Ik weet dat u eigenlijk op een termijn van twaalf tot achttien maanden eigen grondstoffen e.d. afdekt. Maar zou dat dan in de outlook van 2025 een upgrading kunnen betekenen?

U hebt nog steeds in het verleden een operationele winstmarge van 17% gecommuniceerd. Staat die nog steeds recht overeind? En stuurt u daar nog op? Is ze nog steeds reëel?

De marketing- en verkoopkosten zijn heel belangrijk voor Heineken. Dat is een percentage van de netto-omzet. We zien eigenlijk dat dat percentage wel dalende is. Komt daar verandering in? Of blijft u op dezelfde... Dus dat de netto-omzet stijgt, en het absolute bedrag relatief minder wordt? Hoe ziet de politiek ten aanzien van de marketing en de verkoopkosten eruit?

De **voorzitter**: Heel goed. Misschien kan ik Harold vragen om heel kort te antwoorden.

De heer **Van den Broek**: Dank u, voorzitter, ik zal inderdaad proberen heel korte antwoorden te geven. De 491 miljoen impairment heeft inderdaad betrekking op onze acquisitie in Zuid-Afrika. En hoe komt dat? Er zijn eigenlijk twee redenen geweest.

Ten eerste, toen we de deal deden hebben we daarna nog heel lang op de officiële goedkeuring moeten wachten. En de wereld is in de afgelopen twee jaar totaal veranderd. Daardoor heeft de wegingsfactor om je toekomstige kasstromen te verdisconteren naar waarden van vandaag, een hogere verdisconteringsfactor gehad. Dat heet de 'weighted cost of capital'. Dat is een heel belangrijk onderdeel. Eigenlijk is dat het grootste onderdeel ervan geweest.

Ten tweede, en dat is de realiteit die we ook in het jaarverslag duidelijk hebben gemeld, is dat onze concurrentie in Zuid-Afrika enorm haar best heeft gedaan om er in ieder geval voor te zorgen dat we niet meteen goed van start zouden gaan. Dit was verwacht, maar ze hebben het nogal zwaar aangezet. Dit gaat over de loop van de jaren. Wij zijn er nog steeds heel erg dankbaar voor dat we Distell en Namibia Breweries in de familie hebben mogen verwelkomen. En de tijd zal het leren.

Wat u aangeeft met de eerdere en de latere jaren, heeft te maken met de accountingmethodologie. Dat is omdat je in de eerdere jaren je eigen plannen mag gebruiken, en in de latere jaren moet je naar het gemiddelde van de industrie toe. Dat heet de zgn. 'global data'. Dat is natuurlijk om te voorkomen dat iedereen de mooie beloftes in de toekomst gaat waarmaken, en dat je op dat moment nooit je feitelijke waardering opnieuw moet gaan inregelen. En dat heeft te maken met het verschil dat u op pagina 94 hebt gezien.

Dan de productiviteit. Ik heb ondertussen al meerdere malen aangegeven dat we echt wel trots zijn – dat hebt u ook in mijn verhaal kunnen horen – over hoe wij productiviteit echt tot een methodologie hebben ontwikkeld binnen Heineken. Dat betekent dus ook dat er elke keer nieuwe ideeën binnenkomen. En sommige van die ideeën zien op meerdere jaren. Dat betekent dat we inderdaad proberen om in de komende jaren nog met ideeën te komen die uiteindelijk tot productiviteitsverhoging zullen leiden. Daar hebben wij goed vertrouwen in.

De outlook. Ik heb het in mijn eerste kwartaalbericht gezegd: wij vinden het prematuur om daar op dit moment op in te gaan. De dalende grondstoffenrijzen zijn een feit, maar tegelijkertijd zijn de benzinekosten omhooggegaan. Sommige van de valuta zijn enorm gedevalueerd. Wij denken er dus goed aan te doen om niet te snel aan de outlook te komen.

De **voorzitter**: Er was ook een vraag over marketingkosten.

De heer **Van den Broek**: Dat ging even iets te snel. Ik heb blijkbaar niet alles opgeschreven. De marketing en saleskosten... Ik ben de vraag vergeten.

De heer **Van den Brink**: Als het percentage van omzet is gedaald.

De heer **Van den Broek**: Dank u wel. Als het percentage van de omzet is gedaald, heeft dat te maken met de hoge prijsstijgingen die we hebben moeten doorvoeren. Maar dat heeft er niet toe geleid dat we meer volume verkocht hebben. Het heeft dus een soort kunstmatige verhoging van onze omzet tot gevolg gehad. Wij blijven echter voldoende investeren in onze merken, in onze hele merkenportefeuille. Elke keer als we een outlook statement geven, benadrukken we het heel belangrijk te vinden dat we voor lange termijn-waarde creatie gaan, en niet voor korte termijn-winstmaximalisatie. En dat we dus ook verwachten dat onze marketinginvesteringen zullen blijven toenemen, ook in 2024.

De **voorzitter**: Heel goed. Dames en heren, ik zou de discussie hiermee willen... Oh nee, mijnheer Jorna.

De heer **Jorna**: Ik ging waarschijnlijk te snel. De vraag over de operationele winstmarge. Handhaaft u de 17%?

De heer **Van den Broek**: Ja, die hadden we eigenlijk al een tijdje losgelaten. Die hebben we toen vervangen door een winstgroeipercentage, maar niet meer een margepercentage. Dus inderdaad, die 17% hebben we ooit nog wel op het vizier, maar ik ben altijd heel voorzichtig om daar een tijdsperiode aan te plakken. We weten namelijk nog niet hoe we daar op dit moment moeten komen. We zijn dus echt afgestapt van die 17% en kijken nu naar wat er feitelijk mogelijk is als absolute winstgroei.

De **voorzitter**: Ik ga nu even controleren. Zijn er andere vragen? Als dat niet het geval is, gaan we verder. Dames en heren, ik zou de discussie hiermee willen beëindigen.

Ik stel voor te besluiten tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2023.

Dan gaan we nu over tot de stemming. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Ja, dank u wel. Ik verzoek de stemoperator om het systeem in te gaan schakelen. Dan kunt u uw stem gaan uitbrengen.

De **voorzitter**: De stemming is thans beëindigd.

Ik constateer dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2023 met 99,99% van de stemmen is aangenomen.

Ik ga verder met punt 1.e

1.e Toelichting op het dividendbeleid (ter informatie)

De **voorzitter**: In de agenda heeft u nadere informatie over het dividendbeleid kunnen vinden. Het beleid is erop gericht om een dividend uit te keren van dertig tot veertig procent van de nettowinst (beia) over het afgelopen jaar. Voor het boekjaar 2023 wordt voorgesteld een dividend vast te stellen van 1,73 euro per aandeel. Dit komt neer op 36,8% van de nettowinst.

Zoals gebruikelijk zal het jaarlijks dividend worden betaald in de vorm van een interim- en een slotdividend. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Niemand? Ik stel vast dat het dividendbeleid voor kennisneming is aangenomen.

1.f Vaststelling van het dividend over het boekjaar 2023 (stempunt)

De **voorzitter**: We gaan verder met punt 1.f, de vaststelling van het dividend over het boekjaar 2023.

Er wordt een uitkering van een totaaldividend van 1,73 euro per aandeel voorgesteld. Dit komt overeen met 36,8% van de nettowinst. Op 10 augustus 2023 is een bedrag van 0,69 euro als interim-dividend uitgekeerd. Het slotdividend van 1,04 euro per aandeel wordt uitgekeerd op 7 mei 2024.

De winst in het boekjaar 2023 die na de dividenduitkering resteert, zijnde een bedrag van 1.335.000.000 euro, zal worden toegevoegd aan de ingehouden inkomsten binnen het eigen vermogen.

Mag ik iemand het woord geven over dit onderwerp?

Zo niet, stel ik voor het dividend vast te stellen op 1,73 euro per aandeel.

Dan gaan we nu over tot stemming. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Dan gaan we nu stemmen, en het systeem wordt ingeschakeld.

De **voorzitter**: De stemming is thans beëindigd. Ik stel vast dat het dividendvoorstel met 100.00% van de stemmen is aangenomen.

1.g Decharge van de leden van de Raad van Bestuur (stempunt)

De **voorzitter**: Over naar punt 1.g, de voorgestelde decharge van de leden van de Raad van Bestuur voor de vervulling van hun taak in het boekjaar 2023.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Zo niet, stel ik u voor te besluiten tot genoemde decharge.

Dan gaan we nu over tot de stemming. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Ik verzoek de stemoperator om het systeem in te schakelen. Dan kunt u uw stem gaan uitbrengen.

De **voorzitter**: De stemming is beëindigd. Ik stel vast dat met 97,99% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2023, ter zake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2023.

1.h Decharge van de leden van de Raad van Commissarissen (stempunt)

De **voorzitter**: Het volgende agendapunt 1.h betreft de decharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor de vervulling van hun taak in het boekjaar 2023.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Zo niet, stel ik u voor te besluiten tot genoemde decharge.

We gaan over tot de stemming. Anne Marie, heel graag.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank u wel. U kunt nu uw stem gaan uitbrengen.

De **voorzitter**: De stemming is thans beëindigd. Ik stel vast dat met 97,99% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2023 ter zake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2023.

2. Machtigingen

De **voorzitter**: We gaan verder met agendapunt 2. Het betreft een aantal machtigingen. Deze agendapunten staan ieder jaar op de agenda en deze machtigingen worden jaarlijks gegeven.

Ik zal ze kort toelichten.

- Agendapunt 2.a betreft een machtiging tot de inkoop van eigen aandelen.
- Agendapunt 2.b betreft een machtiging tot uitgifte van aandelen en rechten op aandelen.
- Agendapunt 2.c betreft een machtiging tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders.

De voorwaarden van deze machtigingen zijn beschreven in de agenda.

2.a Machtiging tot de inkoop van eigen aandelen

De **voorzitter**: Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

De **voorzitter**: Zo, niemand, dan gaan wij over tot stemming over agendapunt 2.a. Ik stel voor de Raad van Bestuur de machtiging tot inkoop van aandelen te verlenen onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten.

Wij gaan over tot de stemming, Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank u wel. U kunt nu uw stem uitbrengen voor agendapunt 2.a.

De **voorzitter**: De stemming is beëindigd. Ik stel vast dat met 99,62% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

2.b Machtiging tot uitgifte van aandelen en rechten op aandelen

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 2.b aan de orde. Ik stel u voor de Raad van Bestuur machtiging te verlenen tot de uitgifte van aandelen, dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen onder de voorwaarde zoals beschreven in de toelichting bij de agenda, en met inachtneming van de wet en de statuten.

Wij gaan over tot de stemming.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank u. U kunt uw stem gaan uitbrengen.

De **voorzitter**: De stemming is beëindigd. Dan stel ik vast dat met 99,55% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

2.c Machtiging tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders

De **voorzitter**: Dan stel ik nu agendapunt 2.c aan de orde. Ik stel u voor de Raad van Bestuur de machtiging te verlenen tot het beperken of uitsluiten van het voorkeursrecht in verband met het uitgeven van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen, met inachtneming van de wet en de statuten.

We gaan over tot de stemming.

Mevrouw **Van der Waal**: U kunt gaan stemmen.

De **voorzitter**: De stemming is beëindigd. Dan stel ik vast dat met 99,09% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

3. Wijziging van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur (stempunt)

De **voorzitter**: We gaan door naar agendapunt 3, de wijziging van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur.

Ik geef hierover graag het woord aan de voorzitter van de Remuneratiecommissie, de heer Lodewijk Hijmans van den Bergh.

De heer **Hijmans van den Bergh**: Dank u wel, voorzitter. Een korte toelichting. Het huidige beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur is vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2022. Aan het beloningsbeleid liggen vier beloningsprincipes ten grondslag:

- Ondersteun de bedrijfsstrategie
- Beloon naar prestatie
- Beloon concurrerend
- Beloon eerlijk

'Beloon concurrerend' houdt in dat wij ernaar streven een beloning te bieden die concurrerend is met andere relevante multinationals van vergelijkbare omvang en complexiteit als Heineken. Het beloningsbeleid stelt het kader vast voor de beloning van de Raad van Bestuur en bepaalt welke soorten beloning de leden kunnen ontvangen. Binnen dit kader wordt ernaar gestreefd de verschillende componenten en de totale doelbeloning aan te laten sluiten bij de het mediane niveau van onze referentiegroep.

In 2023 heeft de Remuneratiecommissie haar jaarlijkse evaluatie van de beloning van de Raad van Bestuur uitgevoerd. Als onderdeel van deze beoordeling zijn de basissalarissen en de variabele beloning voor de CEO en CFO met het oog op het genoemde mediane niveau vergeleken met onze referentiegroep. Uit deze evaluatie bleek dat de doelbeloning van de Raad van Bestuur al enige tijd achterblijft bij het door het beloningsbeleid beoogde niveau. Met name het verschil in variabele beloning was aanzienlijk.

De Raad van Commissarissen heeft deze bevindingen afgewogen en geconcludeerd dat naast een aanpassing van de basissalarissen een verhoging van de korte en lange termijn variabele beloning wenselijk was om de beloning van de CEO en de CFO aansluiting te laten houden bij het door het beleid beoogde concurrerende niveau. De verhogingen zijn beschreven in het remuneratieverslag.

Overigens sluit de variabele beloning ook aan bij onze andere beloningsprincipes. Ik noem ze nog even:

- *Ondersteun de bedrijfsstrategie*, waarbij de doelstellingen van de korte en lange termijn variabele beloning een afspiegeling zijn van de strategie van de onderneming.
- *Beloon naar prestatie*, waar de korte en lange termijn variabele beloning rechtstreeks zijn gekoppeld aan de prestaties van de onderneming. Daarmee worden de belangen van de CEO en CFO verder in lijn gebracht met die van onze aandeelhouders.
- *Beloon eerlijk*. Dat betekent dat we de beloningsverhoudingen tussen de Raad van Bestuur en de bredere werknemerspopulatie in ogenschouw nemen. In dit verband merk ik op dat de onder de CAO vallende werknemers van Heineken in Nederland tussen 2020 en 2024 een cumulatieve salarisverhoging hebben ontvangen van ongeveer 30%, terwijl de Raad van Bestuur in dezelfde periode een verhoging van 12% ontving, waarvan 7,5% in 2024. Dat laatste cijfer ligt onder de CAO-verhoging in Nederland in 2024.

Wij hebben de aanpassing die ik net heb genoemd besproken tijdens onze jaarlijkse gesprekken met aandeelhouders en andere belanghebbenden. Omdat Heineken grote waarde hecht aan transparantie – het kwam eerder deze vergadering al aan de orde – en de dialoog met belanghebbenden, hebben wij besloten om dit onderwerp ter stemming aan u voor te leggen. Concreet stellen wij een verhoging voor van de doelniveaus voor de korte en lange termijn variabele beloning voor de CEO en CFO, als volgt:

- Voor de CEO van 140% naar 150% voor de korte termijn variabele beloning en van 150% naar 170% voor de lange termijn variabele beloning.
- Voor de CFO van 100% naar 110% voor de korte termijn variabele beloning en van 125% naar 135% voor de lange termijn variabele beloning.

Er worden geen andere materiële wijzigingen voorgesteld in het beloningsbeleid van de Raad van Bestuur. De voorgestelde wijzigingen zijn uitsluitend bedoeld om aandeelhouders in staat te stellen te stemmen over de aanpassing in de variabele beloning voor leden van de Raad van Bestuur.

Daarnaast maken we van deze gelegenheid gebruik om de uitgebreide verslaggeving over de doelstelling en de gerealiseerde prestaties van de variabele beloning, zoals in het verslag van 2022 al geïntroduceerd, in het beleid te formaliseren.

De **voorzitter**: Dank Lodewijk. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Zo niemand, dan geef ik het woord aan de heer Hijmans van den Bergh.

De heer **Hijmans van den Bergh**: Wilt u niet eerst stemmen?

De **voorzitter**: Ja. Ik kan het voorstellen, of jij kan het voorstellen.

De heer **Hijmans van den Bergh**: Ik stel voor dat wij hierover gaan stemmen.

Mevrouw **Van der Waal**: Dan stel ik voor dat we het systeem inschakelen en gaan stemmen.

De **voorzitter**: De stemming is beëindigd. Dan stel ik vast dat met 97,36% van de stemmen het gewijzigde remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur is aangenomen.

4. Remuneratie Raad van Commissarissen

4.a Vaststelling van het remuneratiebeleid voor de Raad van Commissarissen (stempunt)

De **voorzitter**: We gaan door naar agendapunt 4.a, de vaststelling van het remuneratiebeleid voor de Raad van Commissarissen.

Ik geef hierover graag andermaal het woord aan de voorzitter van de Remuneratiecommissie. Lodewijk.

De heer **Hijmans van den Bergh**: Ja, dank u wel voorzitter. Een korte toelichting.

Heineken maakt onderscheid tussen het beloningsbeleid voor de Raad van Commissarissen waarin de kaders voor de beloning zijn vastgelegd en het vergoedingsniveau voor commissarissen die onderdeel zijn van de uitvoering van het eerdergenoemde beleid. Beide behoeven goedkeuring van de Algemene Vergadering en komen dus achtereenvolgens onder 4.a en 4.b aan de orde.

Wat betreft het huidige beloningsbeleid: dat is vastgesteld door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2020. Het beleid is de afgelopen jaren effectief gebleken en de Raad van Commissarissen ziet dan ook geen aanleiding tot wijzigingen. De Nederlandse wet vereist echter dat het beloningsbeleid voor de Raad van Commissarissen elke vier jaar door de Algemene Vergadering wordt goedgekeurd. Daarom wordt het ongewijzigde beleid opnieuw ter goedkeuring voorgelegd aan de vergadering. Voorzitter.

De **voorzitter**: Dank Lodewijk. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Niemand? Dan geef ik het woord weer aan jou, Lodewijk.

De heer **Hijmans van den Bergh**: Hartelijk dank. Ik stel voor dat we hierover gaan stemmen, voorzitter.

De **voorzitter**: De stemming is beëindigd. Dan stel ik vast dat met 99,51% van de stemmen het ongewijzigde remuneratiebeleid voor de Raad van Commissarissen is aangenomen.

4.b Wijziging van de remuneratie van de Raad van Commissarissen (stempunt)

De **voorzitter**: We gaan door naar agendapunt 4.b, de wijziging van de remuneratie van de Raad van Commissarissen. Ik geef hierover graag weer het woord aan Lodewijk.

De heer **Hijmans van den Bergh**: Dank u wel, voorzitter. De huidige vaste jaarlijkse bezoldiging en commissievergoedingen zijn vastgesteld tijdens de Algemene Vergadering van Aandeelhouders in 2019. De rol van de Raad van Commissarissen is sindsdien complexer en veeleisender geworden.

De remuneratiecommissie heeft een benchmarkanalyse uitgevoerd van de huidige vergoedingen ten opzichte van een pan-Europese groep van bedrijven met een vergelijkbare omvang en complexiteit als Heineken. Uit deze evaluatie is gebleken dat het huidige vergoedingenniveau achterblijft bij deze referentiemarkt.

We streven ernaar concurrerend te betalen en willen in staat blijven om gekwalificeerde, internationale bestuursleden aan te trekken. Daarom stellen wij voor om de vaste jaarlijkse vergoeding van de Raad van Commissarissen als volgt te verhogen:

- de voorzitter van 120.000 euro naar 150.000 euro
- leden van 90.000 euro tot 115.000 euro
- verder stellen wij voor om de jaarlijkse bezoldiging van de verschillende commissies van de Raad van Commissarissen te verhogen met 10.000-15.000 euro, zoals nader beschreven in de toelichting op de agenda.
- ten slotte wordt de vergoeding voor intercontinentale reizen verhoogd van 3.000 euro naar 5.000 euro netto per vergadering.

De **voorzitter**: Dank Lodewijk. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Als niemand, dan geef ik het woord weer aan de heer Hijmans van den Bergh.

De heer **Hijmans van den Bergh**: En dan stel ik wederom voor, voorzitter, dat wij hierover gaan stemmen.

De **voorzitter**: Heel goed. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Ja. U kunt nu uw stem gaan uitbrengen.

De **voorzitter**: De stemming is beëindigd. Dan stel ik vast dat met 99,48% van de stemmen het voorstel tot wijziging van de remuneratie van de Raad van Commissarissen is aangenomen.

5. Samenstelling Raad van Bestuur Herbenoeming van de heer R.G.S. van den Brink als lid van de Raad van Bestuur (stempunt)

De **voorzitter**: We gaan door naar agendapunt 5, de herbenoeming van de heer Van den Brink als lid van de Raad van Bestuur met ingang van vandaag voor de maximale periode van vier jaar.

De heer Van den Brink heeft de afgelopen jaren de EverGreen-strategie succesvol gelanceerd en geleid. Deze strategie heeft als doel de transformatie van de vennootschap en het realiseren van exceptionele, doch evenwichtige groei waarbij klanten en consumenten centraal staan.

Ondanks de mondiale volatiliteit heeft de vennootschap een aanzienlijke omzetgroei gerealiseerd. Tegelijkertijd nam de operationele winst toe, werden productiviteitsprogramma's en ingrijpende transformaties doorgevoerd op het vlak van digitalisatie, duurzaamheid en werd bovendien een groei van de premieportefeuille gerealiseerd.

De heer Van den Brink begon zijn eerste termijn midden in de COVID-pandemie, die een enorme impact op het bedrijf had. Ook daarna is Heineken voor vele lastige uitdagingen komen te staan, en de Raad van Commissarissen is erg onder de indruk van de visie, daadkrachtigheid en tomeloze inzet van de heer Van den Brink. Dolf, ik wil je bedanken voor de goede relatie die we hebben opgebouwd de afgelopen jaren en voor jouw significante bijdrage aan het wederzijdse vertrouwen tussen de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen.

Onder voorbehoud van zijn herbenoeming als lid van de Raad van Bestuur zal de heer Van den Brink aanblijven als voorzitter van de Raad van Bestuur en als Chief Executive Officer van de vennootschap.

Mag ik iemand het woord geven over de voorgestelde herbenoeming?

De heer **Vreeken**: Ik ben erg blij, erg content dat de heer Van den Brink nog vier jaar verder doorgaat. Mijn complimenten dat dit concern zo prettig en communicatief loopt. Dank.

De **voorzitter**: Heel veel dank!

Dan stel ik nu voor de heer Van den Brink te herbenoemen als lid van de Raad van Bestuur van de vennootschap voor een periode van vier jaar.

We gaan over tot de stemming.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank. Het systeem wordt ingeschakeld en u kunt nu gaan stemmen.

De **voorzitter**: De stemming is beëindigd. Ik constateer dat met 99,88% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van de heer Van den Brink is besloten.

6. Samenstelling Raad van Commissarissen

6.a Herbenoeming van de heer R.J.M.S. Huët als lid van de Raad van Commissarissen (stempunt)

De **voorzitter**: We gaan nu door naar agendapunt 6.a. Hiervoor geef ik het woord aan de heer Maarten Das.

De heer **Das**: Dank u wel, voorzitter.

De Raad van Commissarissen stelt voor om de heer Jean-Marc Huët te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen met ingang van vandaag, voor een periode van twee jaar, in lijn met de Corporate Governance Code.

Wij stellen voor de heer Huët te herbenoemen gezien zijn brede ervaring in het internationale bedrijfsleven, zijn financiële expertise en zijn waardevolle bijdragen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen gedurende de afgelopen tien jaar. Daarnaast hebben wij grote waardering voor de wijze waarop hij de afgelopen vijf jaar invulling heeft gegeven aan zijn rol als voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Onder voorbehoud van zijn herbenoeming zal de heer Huët aanblijven als voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Wie vraagt het woord over dit agendapunt?

De heer Jorna vraagt het woord.

De heer **Jorna**: Dank u voorzitter, Jorna, VEB. Mijnheer Das, mijnheer Huët is eigenlijk al tien jaar aan de macht als commissaris. De code – u zegt dat het in lijn is met de code – geeft aan twee keer vier, en in uitzonderingsgevallen nog twee jaar langer, maar dat moet u dan motiveren.

Maar nu is het weer twee jaar. Het kan nog net, maar u moet het wel motiveren. Een motivatie die u net gaf, is voor ons niet genoeg. Ik zal u een hint geven. Een motivatie zou kunnen zijn dat u de heer Wennink bereid hebt gevonden om uw commissariaat te aanvaarden, als we dat straks goedkeuren. En dat u de periode van de komende twee jaar gebruikt om hem in te werken, zodat hij een waardevolle opvolger kan zijn. Dat zou een goede motivatie kunnen zijn, maar de motivatie die u net gaf is wat ons betreft onvoldoende.

De heer **Das**: Dank u wel, mijnheer Jorna. De code over de benoemingstermijn van commissarissen zegt dat die twee keer vier jaar kunnen worden benoemd, en daarna nog een keer twee jaar en daarna nog een keer twee jaar. En als enige voorwaarde daarvoor wordt genoemd dat er een motivering wordt gegeven in het verslag van de Raad van Commissarissen. Die motivering is gegeven. U bent natuurlijk niet verplicht om die motivering voldoende te vinden, maar aan de voorwaarde van de code is voldaan.

Ik zou aan wat ik zo even heb gezegd nog kunnen toevoegen dat de heer Huët ook een heel belangrijke rol heeft gespeeld in vrijwel alle commissies van de Raad van Commissarissen en dat de Raad van Commissarissen het van belang vindt dat hij daarmee doorgaat. Op dit moment kan nog niet worden voorzien in zijn opvolging als voorzitter van de Raad van Commissarissen. Daarom denken wij dat het in het belang van de vennootschap is dat hij nog twee jaar voorzitter blijft. Dank u.

Als verder niemand het woord verlangt over dit onderwerp, stel ik voor de discussie te beëindigen.

Ik stel voor dat u besluit tot de voorgestelde herbenoeming van de heer Huët.

Mevrouw **Van der Waal**: U kunt nu gaan stemmen.

De heer **Das**: Ik stel vast dat het voorstel tot herbenoeming van de heer Huët is aangenomen met 98,15% van de stemmen.

Jean-Marc, hartelijk gefeliciteerd met deze herbenoeming. Wij zijn blij dat wij een beroep mogen blijven doen op jouw kennis en ervaring als voorzitter van de Raad van Commissarissen voor de komende twee jaar.

De **voorzitter**: Veel dank, Maarten.

6.b Herbenoeming van mevrouw P. Mars Wright als lid van de Raad van Commissarissen (stempunt)

De **voorzitter**: Dank komen we nu tot agendapunt 6.b, de herbenoeming van mevrouw Pamela Mars Wright als lid van de Raad van Commissarissen, met ingang van vandaag voor een periode van twee jaar, in lijn met de Corporate Governance Code.

We stellen voor mevrouw Mars Wright te herbenoemen gezien haar brede strategische en commerciële expertise in de fast-moving consumer goods-sector, evenals haar ervaring binnen familiebedrijven. Daarnaast wordt haar kennis en ervaring op het gebied van marketing, innovatie en duurzaamheid erg gewaardeerd. Haar kennis en ervaring resulteert in waardevolle bijdragen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en de commissies waarvan zij lid is.

Mag ik iemand het woord geven over de voorgestelde herbenoeming?

Als niemand, stel ik u nu voor om mevrouw Mars Wright ter herbenoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van twee jaar.

Mevrouw **Van der Waal**: U kunt nu gaan stemmen.

De **voorzitter**: De stemming is thans beëindigd. Ik constateer dat met 98,45% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van mevrouw Mars Wright is besloten. Gefeliciteerd Pamela!

We zijn heel blij dat we de komende twee jaar weer op je kunnen rekenen in je rol als commissaris.

6.c Herbenoeming van de heer P.T.F.M. Wennink als lid van de Raad van Commissarissen (stempunt)

Dan zijn we aangekomen bij agendapunt 6.c, de benoeming van de heer Peter Wennink tot lid van de Raad van Commissarissen vanaf vandaag voor een periode van vier jaar.

De heer Wennink was tot gisteren CEO van ASML Holding N.V. De heer Wennink begon zijn loopbaan als accountant bij Deloitte, waarna hij zijn carrière vervolgde bij ASML. Aanvankelijk als CFO, en sinds 2013 als CEO. Onder zijn leiding is ASML uitgegroeid tot één van de meest succesvolle en toonaangevende bedrijven in de wereld.

De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Wennink te benoemen vanwege zijn uitgebreide en bewezen bestuurservaring in het leveren van lange termijnwaarde-creatie. De heer Wennink heeft daarnaast ook heel veel betekend voor de Nederlandse samenleving. Daarvoor heeft hij onlangs de zeldzame onderscheiding van Grootofficier in de Orde van Oranje-Nassau ontvangen. We kijken uit om met hem samen te gaan werken. We zullen hem als vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen aanwijzen.

Voor ik iemand het woord geef over dit onderwerp vraag ik Peter zichzelf kort voor te stellen aan de vergadering.

De heer **Wennink**: Dank je wel Jean-Marc, dank je wel mijnheer de voorzitter. Voor de mensen die mij niet kennen: mijn naam is Peter Wennink en ik ben getrouwd met mijn fantastische vrouw Nora. Ik ben de vader van twee kinderen.

Ik was inderdaad tot gisteren werkzaam bij ASML in de functie van CEO. Dat heb ik met bijzonder veel plezier gedaan. Dan zou je denken dat ik vanaf vandaag gepensioneerd ben en dat ik vervolgens niets meer te maken heb met het werkzame leven. En niets is minder waar. Ik zou niets anders willen.

Je hebt al aangegeven, ik ben opgeleid als registeraccountant. Nadat ik partner ben geweest bij Deloitte ben ik in 1999 als CFO begonnen bij ASML. In 2013 ben ik CEO geworden. En inderdaad, samen met alle werknemers van ASML en de partners daaromheen zijn we het meest waardevolle tech-bedrijf van Europa geworden. Dat is niet het enige wat ik heb gedaan. Ik ben daarnaast voorzitter van de Raad van Toezicht van de Technische Universiteit Eindhoven en vicevoorzitter van de Adviescommissie van het Nationaal Groeifonds. En tot voor kort was ik vicevoorzitter van de werkgeversvereniging van de technologische industrie FME. Je zou denken dat dat allemaal nogal gericht is op technologie. Daarom is het niet zo vreemd dat mij de vraag werd gesteld wat mij heeft doen besluiten om de eervolle uitnodiging te accepteren om toe te treden tot de Raad van Commissarissen van een onderneming in de fast-moving consumer goods. De reden is voor mij duidelijk. Heineken is net als ASML een Nederlands icoon. Een bedrijf waarop we allemaal heel trots mogen zijn.

En daarnaast – misschien wel belangrijk – heeft Heineken, zoals dat al diverse keren aan de orde is gesteld, te maken met grote sociaal-maatschappelijke transitie's in de wereld, die in toenemende mate complexer wordt. Niet in de laatste plaats door geopolitieke ontwikkelingen. En die complexiteit, en ik denk de daarmee gepaard gaande strategische en organisatorische uitdagingen alsook de technologische ontwikkelingen, hebben mijn enthousiasme om als toezichthouder betrokken te zijn bij dit prachtige bedrijf alleen maar doen toenemen. Ik hoop u allen dan ook vaker bij onze Algemene Vergadering van Aandeelhouders te mogen verwelkomen. Ik kijk daarnaar uit. Mijn hartelijke dank.

De **voorzitter**: Dank Peter. Zijn er nog vragen?

De heer **De Monchy**: Namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Ik zou toch iets willen weten over het proces van hoe we bij deze kandidaat zijn gekomen. Is er gebruikgemaakt van een executive search bureau? Wat was de opdracht? Was er een shortlist? Wat zijn de voorwaarden daarvoor geweest? Uit hoeveel serieuze kandidaten hebben we kunnen kiezen?

En verder graag nog iets meer over de achtergrond wat betreft de kandidaat ten aanzien van Heineken, ten aanzien van wat daarvoor nodig is. Eventueel zaken vanuit de hightechindustrie, met hoogwaardige chips en de relatie tot Heineken. Ik zie hem nog niet zo, maar wellicht kan daarover iets meer gezegd worden. En wat kan de kandidaat toevoegen aan Heineken? Kortom, iets meer over het zoekproces, de kandidaten, hoe dat in zijn werk is gegaan en ook wat er toegevoegd kan worden door de kandidaat aan Heineken.

De **voorzitter**: Dank u wel. Wat zal ik zeggen? Wij gebruiken geen headhunters; wij gebruiken ons eigen netwerk. We kennen Heineken heel goed en weten wat voor cultuur Heineken heeft. Het is de verantwoordelijkheid van elke commissaris om mensen aan ons voor te stellen. Dat gebeurt niet eenmalig; dat is een doorlopend proces gedurende het jaar. We zijn dus continu bezig om goede mensen te vinden.

Als het gaat over de heer Wennink Persoonlijk ken ik Peter Wennink al ca. vijftien of twintig jaar. Hij heeft heel veel contact gehad met de Raad van Bestuur. Hij heeft dagen doorgebracht om Heineken te leren kennen. We zijn al circa twee-drie jaar in bespreking met de heer Wennink. Het is dus een intensief proces van beide kanten. Ik denk dat u wel op ons kunt rekenen, dat we echt ons onderzoek hebben gedaan. En ik kan u ook verzekeren dat als we honderd man op een lijst hadden, het wel de heer Wennink was die uiteindelijk onze kandidaat was geworden.

De heer **De Monchy**: Dit geeft natuurlijk duidelijk inzicht. Er is niet echt gezocht, maar er is voorbereid. Er is voorgesorteerd op de mogelijke kandidaten. Dit ongeacht de kwaliteitsbeoordeling van mijn kant, dat laat ik in het midden. Het is niks persoonlijks.

Dan nog de vraag wat de relatie is tussen de achtergrond en Heineken.

De **voorzitter**: Hoe bedoelt u?

De heer **De Monchy**: De kwaliteit, de kunde en de kennis van deze kandidaat die bij Heineken aansluit.

De **voorzitter**: Mijnheer Wennink is een leider. Mijnheer Wennink heeft een bedrijf opgebouwd van vijf à tien miljard, tot 360 miljard beurswaarde. Mijnheer Wennink heeft een globale visie op de wereld. Hij is een Nederlander, maar ook een 'global citizen'. Hij is een absoluut perfecte kandidaat voor Heineken. Zijn toegevoegde waarde zal enorm zijn.

De heer **De Monchy**: Is er bijvoorbeeld iets te zeggen over de strategie? Zijn visie daarop?

De heer **Van den Brink**: Laat ik er iets aan toevoegen. Vanzelfsprekend is dit de keuze van de Raad van Commissarissen, maar ik kan wel namens de Raad van Bestuur verwoorden waarom we zo blij zijn met de heer Wennink.

U noemt fast-moving consumer goods, marketing, advertising. Maar de helft van onze 90.000 mensen werken in de brouwerijen. We zijn één van de grootste industriële bedrijven in Europa. We hebben 2,5 miljard euro capital expenditure per jaar. Meer dan de helft van ons hoofdkantoor bestaat inmiddels uit digital- en technologymensen. Dat is ook één van de criteria. We zochten naar iemand met een sterkere technology achtergrond. Iemand die de wereld van AI, die op ons af komt, begrijpt.

Daarnaast is de heer Wennink niet alleen een vertegenwoordiger met heel veel ervaring in de technologische sector, maar ook in de decennia dat hij werkte als accountant, als CFO. Ook dat stuk neemt hij mee. Wat ons betreft is het een logische keuze en ook echt een verrijking waarmee wij, denk ik, ons voordeel zullen doen in de jaren die komen.

De heer **Wennink**: Hartelijk dank.

De **voorzitter**: Ik heb ook een vicevoorzitter nodig en ik ben ontzettend blij om met jou te kunnen werken, Peter.

De heer **Wennink**: Hartelijk dank.

De **voorzitter**: Andere vragen? Mijnheer Vreeken.

De heer **Vreeken**: Ik wil er iets aan toevoegen. Ik hou namelijk van topkwaliteit, en we hebben hier een ex-CFO van Unilever, en dat is de absolute top. De heer Huët heeft samengewerkt met Paul Polman, de absolute top qua duurzaamheid. Verder was u ook associate bij Goldman Sachs. Daar hebt u complexe organisaties excellent leren begeleiden.

En als ik dan kijk naar de heer Wennink... Ik ken hem persoonlijk wel. Hij is communicatief prettig, een echte top-accountant, een echte partner. Het is mooi dat in deze curieuze tijd van wc-eend achtige dingen, met accountantjes die elkaar moeten beoordelen, er iemand is die weet hoe de accountantswereld werkt. En die precies weet hoe het werkt met cybercrime, een van onze grootste bedreigingen, en kunstmatige intelligentie. Dus chapeau! Echt top dat we nu twee iconen toegevoegd hebben. De heer Huët van Unilever en Goldman Sachs en de heer Wennink van ASML en Deloitte. Complimenten.

De **voorzitter**: Zijn er andere vragen?

Zo niet, dan stel ik u nu voor de heer Wennink te benoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar.

We gaan over tot de stemming.

Mevrouw **Van der Waal**: Het systeem wordt weer ingeschakeld. U kunt gaan stemmen.

De **voorzitter**: De stemming is thans beëindigd. Ik constateer dat met 99,5% van de stemmen tot de voorgestelde benoeming van de heer Wennink is besloten.

Gefeliciteerd Peter. Welkom bij de Raad van Commissarissen!

7. Benoeming van KPMG Accountants N.V. als externe accountant voor een periode van één jaar (stempunt)

Dit brengt ons bij het laatste punt van de vergadering, de benoeming van de externe accountant.

Omdat de huidige externe accountant, Deloitte, de wettelijke limiet voor herbenoeming heeft bereikt, heeft de vennootschap een selectieproces voor een nieuwe externe accountant voor het boekjaar 2025 geïnitieerd. Dit selectieproces is geleid door de Auditcommissie.

Derhalve geef ik hiervoor graag het woord aan de voorzitter van de Auditcommissie, mevrouw Helmes.

Mevrouw **Helmes**: Dank voorzitter. Voordat ik inga op het selectieproces voor de nieuwe accountant maak ik graag van dit moment gebruik om onze huidige accountant Deloitte te bedanken. Deloitte is al bijna tien jaar de accountant van de onderneming en we hebben de inzet en betrokkenheid van Deloitte in de afgelopen jaren zeer gewaardeerd.

De Auditcommissie startte het selectieproces voor een nieuwe accountant in het najaar van 2022. Dit stelde ons in staat een gedegen selectieproces te doorlopen. Bovendien bestond hierdoor voldoende gelegenheid voor de overdracht van eventuele niet-controlediensten van de aanstaande accountant.

Wij hebben alle accountantskantoren uitgenodigd met een vergunning voor de controle van organisaties van openbaar belang in Nederland, met uitzondering van Deloitte. De accountantskantoren die ervoor kozen deel te nemen aan de selectieprocedure, presenteerden zichzelf en hun voorstellen tijdens meerdere interviews en presentaties. Zij werden vervolgens beoordeeld op basis van vooraf bepaalde selectiecriteria. De twee laatste deelnemers, PwC en KPMG, presenteerden zich nogmaals.

Op basis van de presentaties van de voorstellen concludeerde de Auditcommissie dat het voorstel van KPMG het beste aansloot bij de selectiecriteria. Hierbij is onder meer rekening gehouden met de bekwaamheid van het team, de voorgestelde controleaanpak en de concurrerendheid van het voorstel.

De Raad van Commissarissen heeft de aanbeveling van de Auditcommissie gevolgd en stelt voor om KPMG Accountants N.V. te benoemen als accountant voor het boekjaar 2025.

Tot slot wil ik de lead partner van KPMG, de heer Van Delden, de gelegenheid bieden zichzelf kort voor te stellen aan de aandeelhouders.

De **voorzitter**: Dank Marion! Zo zie je dat iedereen binnen de Raad van Commissarissen Nederlands spreekt.

Ik geef nu graag het woord aan de heer Van Delden, de lead partner namens KPMG.

De heer **Van Delden**: Ja, dank u wel. Wij zijn vereerd dat we worden voorgedragen als de nieuwe accountant van Heineken. Dank u wel voor de gelegenheid om me even voor te stellen, zodat u straks ook weet met wie u in zee gaat als u KPMG gaat kiezen.

Mijn naam is Han van Delden, lead partner namens KPMG en beoogd tekenend accountant van Heineken voor het boekjaar 2025. Ik ben 33 jaar werkzaam bij KPMG, waarvan 23 jaar als partner. In mijn loopbaan heb ik eigenlijk altijd gewerkt aan controles van grote, beursgenoteerde ondernemingen en ook grote familiebedrijven.

Ik wil nu graag stilstaan bij twee punten. Het eerste punt – en mijn excuses dat ik dat doe in uw aandeelhoudersvergadering – betreft de recente publiciteit rondom KPMG, rond het onderzoek naar het delen van antwoorden bij verplichte toetsen. Dat onderzoek is afgerond. Wij zijn daarvoor een schikking overeengekomen met het PCAOB. En de conclusies waren fors.

Laat ik beginnen met te zeggen dat we het ontzettend betreuren dat dit heeft plaatsgevonden. We schamen ons daarvoor. Het had niet mogen gebeuren. Ik bied u ook namens KPMG en persoonlijk mijn excuses aan. Wij zitten nu in een periode van reflectie. Reflecteren op de lessen die wij geleerd hebben en ook op het nemen van maatregelen, correctieve maatregelen om tot verbetering te komen. Die maatregelen zullen zeker betrekking hebben op verandering en verbetering van gedrag en cultuur. Dat is niet alleen een intern onderzoek. Het onderzoek zal worden gemonitord door de AFM, die daarop toezicht zal houden.

Ik hecht er ook aan te zeggen dat ik er niet bij betrokken ben geweest. Dat geldt ook voor de negen andere partners die wij in ons proposal aan Heineken hebben voorgesteld. Als lead partner ben ik uiteindelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit en de integriteit van de controle van Heineken. En uiteindelijk ook voor de samenstelling van het team. Met deze wetenschap, maar ook met de kennis en de kunde en de ervaring van ons team, ben ik ervan overtuigd dat KPMG de controle 2025 met verve zal vervullen.

Het tweede punt dat ik kort wil aanstippen is de transitie. We krijgen veel vragen over hoe je zo'n heel grote controle overneemt van een wereldwijd bedrijf. Wij zijn daar twee jaar geleden al mee begonnen. Twee jaar geleden hebben we ons wereldwijde team al opgeleid. We zijn ons toen op basis van publieke informatie gaan verdiepen in Heineken om de kennis verder te verbreden en te verdiepen.

Vervolgens hebben wij gedurende het proposal proces goed gebruikgemaakt van alle informatie die Heineken ons verstrekt heeft. Er was een zeer uitgebreide data room. Daarna kregen wij de gelegenheid tot het houden van interviews met twintig Heineken executives. Op basis daarvan hebben wij ons voorstel aan Heineken kunnen doen.

Maar niet alleen dat. We hebben die periode ook gebruikt om ons voor te bereiden op de controle in 2025. Dat betekent dat wij heel veel zaken al hebben voorbereid: de scope, de coverage, materialiteit, auditaanpak, IT-aanpak. Al dat soort zaken hebben we al voorbereid en gedeeld met Heineken. Natuurlijk moet dat nog geactualiseerd worden. Dat zullen we ook doen, als we worden benoemd. Maar het raamwerk staat er al.

We zullen vervolgens het komende jaar gaan schaduwdraaien. Dat betekent dat we de belangrijkste meetings, onder andere bij de Auditcommissie, zullen gaan bijwonen. We zijn ook in de wetenschap dat wij een aantal partners in ons team hebben die zojuist een grote transitie van een ander AEX-fonds hebben afgerond. Die kennis en kunde nemen we ook mee voor de transitie van Heineken.

Kort gezegd, we zijn er klaar voor en we hebben er ook zin in. Daar wilde ik het graag bij laten, maar niet zonder gezegd te hebben dat het voor mij een enorme eer zou zijn om jullie volgende accountant te worden. Dank u.

De **voorzitter**: Veel dank, mijnheer Van Delden. Mag ik iemand het woord geven over de benoeming van de externe accountant?

Mevrouw **Kruitbos**: Ja, het regent complimenten vandaag. Ik wilde er nog één aan toevoegen. Complimenten hoe transparant jullie zijn geweest over het selectieproces, zowel tijdens de dialoog die we hebben gevoerd als in de rapportage. Helaas verscheen wel twee weken geleden dit nieuws, waar wij ook onze zorgen over hebben. Het roept enkele vragen op die ik graag aan u zou willen stellen.

Allereerst, hoe is dit nieuws destijds door Heineken ontvangen? Voelen jullie je nog steeds comfortabel met deze benoeming? En wat voor maatregelen zijn er genomen om jullie ervan te verzekeren dat de leden van het voorgestelde auditteam niet betrokken waren bij de examenfraude in de periode 2017-2022? Hoe hebben jullie je ervan verzekerd dat dat niet het geval is?

De **voorzitter**: Heel veel dank. Ik geef het woord aan Marion en Harold.

De heer **Van den Broek**: Ik denk – als u het goed vindt – dat ik deze even voor mijn rekening neem.

Dank u wel, mevrouw Kruitbos, ik begrijp de vraag helemaal en wil er ook even wat op ingaan. Als Heineken vinden wij het echt uitermate belangrijk om op een integere en eerlijke manier zaken te doen, waarbij we de wet naleven en aan onze bedrijfsnormen voldoen. Dit verwachten wij ook van onze partners. Bij ons, maar ook binnen hun eigen operaties. Zoals Marion al aangaf, was het selectieproces voor de voor te dragen accountant al in oktober 2022 begonnen. Toen al begonnen we te zoeken naar de opvolging van de accountant. Destijds waren we niet op de hoogte van mogelijke examenfraude bij diverse kantoren. Althans, ook bij andere kantoren is een onderzoek gaande, zoals nu naar buiten is gekomen.

Ik vind het belangrijk om even aan te geven dat direct nadat deze kwestie bij ons bekend was – dat was echt direct – wij diepgaande gesprekken hebben gevoerd met KPMG. Overigens heeft KPMG zelf deze zaak ook bij ons meteen onder de aandacht gebracht, zodra men daartoe in staat was. Voor mij blijkt daar ook uit dat KPMG deze zaak bijzonder serieus neemt, zoals het zou moeten en zoals wij ook hebben gedaan.

We hebben de potentiële consequenties van de onderzoeken uiteraard uitgebreid met KPMG besproken. U hoorde mijnheer Van Delden ook zeggen dat de partnerkeuze en de assurance die men ons daarin gaf heel belangrijk is geweest. KPMG heeft ons ook verzekerd dat een aantal gerichte maatregelen is genomen. Men heeft toegezegd dat verdere verbeteringen zullen worden doorgevoerd. Ook dat hoorde u zojuist.

Voor ons is het dus belangrijk dat na diverse gesprekken en na de ondubbelzinnige verzekering van KPMG om dit breed en grondig aan te pakken, inclusief de aandacht voor cultuur zoals u daarnet hoorde, wij voldoende vertrouwen hebben dat KPMG lering heeft getrokken uit deze kwestie en dat interne procedures daarop zijn en worden aangepast. Wij zullen daarover heel frequent in dialoog gaan.

Tot slot vind ik het zelf belangrijk om u als aandeelhouders te melden dat, zoals Marion aangaf, wij een uitgebreid en zeer solide selectieproces hebben doorgemaakt. Alles daarom in ogenschouw nemende, stellen wij inderdaad voor KPMG naar voren te schuiven als de nieuwe accountant voor 2025.

Mevrouw **Kruitbos**: Dank u. Voor ons is het goed te benadrukken dat u het stukje interne cultuur – mijnheer Van Delden heeft ook gezegd dat daarop maatregelen worden genomen – frequent blijft volgen. Uit het onderzoek blijkt dus dat er kennelijk een cultuur is ontstaan waarin dit mogelijk is. Dat vinden wij zorgwekkend. Dus fijn dat u daar frequent aandacht aanblijft besteden.

De heer **Van Delden**: Dank u.

De heer **Van den Broek**: Dank u.

De **voorzitter**: Heel goed. Volgende vraag.

De heer **Spanjer**: Spanjer is mijn naam. Laat u toe dat ik een aantal vragen aan de KPMG-accountant stel?

De **voorzitter**: Absoluut!

De heer **Spanjer**: Goed zo, dan doe ik dat bij deze. Mijnheer, ik heb deze week vier keer uw collega gezien. Eén keer uw voorzitter van de 'tax committee' van de auditors die helemaal blanco was en niks zei, en zich alleen maar achter schuttingen verschool. Daar baal ik vreselijk van.

Ten tweede was ik bij de aandeelhoudersvergadering van CTP N.V. Daar werd rustig gezegd wie de OKB was. Dat was mijnheer Paulussen. Dat werd door mijnheer Overloon rustig verteld.

Ten derde was ik bij Wereldhave. Daar was toevallig mijnheer Paulussen die ook vertelde wie de OKB was.

's Middags was ik bij KLM. Die kerel durfde niet eens het woord 'excuses' in zijn mond te nemen. Dus zodoende begin ik een beetje kwaad te worden op KPMG. Ik heb net in het vorige gesprek gezegd dat Heineken een solide, open en eerlijk bedrijf is. Je kunt alles vragen. Je kunt aan de bestuursvoorzitter vragen of hij in de toekomst in het rapport gaat vertellen wie de OKB is, dus wie over uw schouders meegekeken heeft. En welke vragen zijn gesteld? Of moet ik die de hele tijd voor de microfoon gaan stellen? Dan doe ik dat telkens voor de microfoon.

En hoe heeft u gecontroleerd – en ga niet de 'wet privacy' zeggen! – of uw collega's niet ook gefraudeerd hebben? U zegt ook dat u niet gefraudeerd hebt, en dat zijn er dan al vier. Daar hebben ze wel vierhonderd keer examenfraude gedaan! Steeds zeggen ze: ik heb niet gefraudeerd! Dat zijn er al vier deze week. Ik geloof er geen bal van. Graag uw antwoord.

De heer **Van Delden**: Op uw eerste vraag: Ik ben er vandaag, dus ik verschuil mij niet achter een schutting. Ik ben er. Ik begrijp ook uw boosheid en emotie. Ik heb die boosheid ook gehad. Inmiddels ben ik iets verder in het proces.

Diverse vragen van uw kant. De OKB is straks benoemd door Deloitte. Het is niet, althans nog niet, gebruikelijk om ook die naam te noemen. Maar er zijn honderden mensen bij deze controle betrokken. Er zijn heel erg veel mensen belangrijk, dus kunnen we ze allemaal gaan noemen. Op dit moment is het de heer Van der Vegte bij Deloitte. Ik zal het zijn voor KPMG, die uiteindelijk eindverantwoordelijk is voor de controle. Als er iets mis is, kunt u mij altijd aanspreken.

Wellicht dat er in de toekomst iets over de OKB gaat veranderen. Ik zal in ieder geval meenemen dat blijikbaar bij de aandeelhouders behoefte aan bestaat. Dat zal ik doorgeven, maar op dit moment is dat gewoon niet de bedoeling. Nogmaals, er zijn ontzettend veel mensen belangrijk in de controle. Dus dat gaat voorlopig niet gebeuren.

De heer **Spanjer**: Mij gaat het erom dat ik het bij CTP N.V. zonder pardon wél te horen krijg. Ik krijg het bij Wereldhave zonder pardon te horen. Dus het bestaat wel! Er is dan blijikbaar maar één persoon die meekijkt. Ik wil dus weten wie dat is.

Uw huidige CEO is er ook eentje van 'onder de pet schuiven' en niet zeggen... Mijnheer Hogenboom is eruit geknikkerd. Die heeft een halfjaar geleden ook iets gezegd. Zij heeft het toen een halfjaar onder de pet gehouden, want ze heeft het niet in een presentatie gezegd. Zij heeft het pas kort geleden verteld. Uw Compliance Officer speelt ook het spelletje mee; dat heeft in de krant gestaan. Er is nooit een dagvaarding uitgegaan naar het FD, dus het is waarheid. Uw Compliance Officer heeft ook meegewerkt. En zo is er nog een aantal mensen. Hoe kunt u ons garanderen dat er wel zuiverheid komt en blijft?

De heer **Van Delden**: De feiten die u net noemde, staan inderdaad in de order van het PCAOB. Wij gaan daarover dus niet in discussie; het is wat het is.

Ons onderzoek is in ieder geval op dit ogenblik afgerond. Wij weten wat er aan de hand is en wat we moeten fixen. Daarmee zijn we aan de slag gegaan. En nogmaals, met heel veel aandacht voor gedrag en cultuur. Dat zullen we de komende tijd gaan doen.

En een OKB vind ik niet zozeer gedrag en cultuur, maar blijkbaar is dat wel informatie die u belangrijk vindt. Dat neem ik mee. Wellicht dat ik over twee jaar, als ik hier sta, u ook de naam van de OKB kan geven. Ik kan wel zijn profiel geven: het is een zeer ervaren partner die ook een groot internationaal fonds controleert, het is in ieder geval iemand die van de hoed en de rand weet.

De **voorzitter**: Heel veel dank. We gaan nu verder; er is nog één vraag. De heer **De Monchy**: Mijnheer De Monchy namens de Stichting Rechtsbescherming Beleggers. Toch even inhakende op de voorganger: ik denk dat het wel vertrouwen zou wekken als we meer informatie zouden verschaffen over de wijze waarop we tot deze accountant zijn gekomen. Hij moet vooral duidelijkheid geven en een waarborg geven, dat alle garanties van examens etc. in zijn team worden afgegeven richting de aandeelhouders. Ik denk dat dat wel verstandig is in deze situatie, om maar een constructief voorstel te doen.

Het tweede is dat ik er in dit verband wel op aan zou willen dringen om over de verschillen van mening in de transitie van Deloitte naar KPMG zeker bij de volgende aandeelhoudersvergadering duidelijkheid te geven. Dan weten we waar de drempels zaten en waar niet, waar de verschillen van mening zaten, definities etc. Kortom, inzicht geven in die eenmalige transitie die er het komende jaar natuurlijk aan zit te komen. Dus dat is het verzoek van onze kant: waar zaten de verschillen van inzicht tussen Deloitte en KPMG?

De **voorzitter**: Heel goed. Ik denk dat Marion dit allemaal meeneemt met Harold.

Dames en heren, dan gaan we nu over tot de stemming over de benoeming van KPMG Accountants als externe accountant voor het boekjaar 2025.

Mevrouw **Van der Waal**: Ja dank, voor de laatste keer kunt u vandaag uw stem uitbrengen.

De **voorzitter**: Ondanks alle passie 99,99%! Ik stel vast dat met deze 99,99% van de stemmen tot benoeming van KPMG als externe accountant is besloten.

Dames en heren, dan zijn we nu aan het einde gekomen van deze vergadering. Ik dank u voor uw aanwezigheid en ik dank ook de kijkers via de livestream. Hopelijk tot volgend jaar!

Ik sluit hierbij de vergadering om 16:53 uur.

* * *