

**JAARVERGADERING HEINEKEN N.V.**

**op 21 april 2022**

## **OPENING**

De **voorzitter**: Dames en heren, goedemiddag. Hierbij (13.30 uur) open ik de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken N.V. Ik heet u allen van harte welkom en ik ben blij u na drie jaar weer in het mooie DeLaMar Theater te mogen ontmoeten.

Graag heet ik ook de aandeelhouders van Heineken Holding N.V. welkom die als toehoorder aanwezig zijn.

Laat ik beginnen met 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 gedurende de vergadering foto- of video-opnames te maken.
- Er is gezorgd voor een simultaanvertaling Nederlands-Engels onder kanaal 2 en Engels-Nederlands op kanaal 1 van deze vergadering.
- Slechthorenden kunnen ook gebruikmaken van de hoofdtelefoons, maar die moeten dan naar kanaal 0.
- De vergadering wordt via een videoverbinding uitgezonden. Ik heet dus ook iedereen die via de webcast meekijkt van harte welkom.

De vergadering van Heineken Holding N.V. begint om 16.00 uur of zoveel later als deze vergadering eindigt. Hier ziet u het. Om 19.30 begint hier in deze zaal de musical Annie, dus wij zijn enigszins beperkt in de tijd. Ik wil namelijk liever niet 500 enthousiaste kinderen teleurstellen en ook niet hun ouders.

Dan ga ik nu over tot de vergaderformaliteiten.

Ik stel het volgende vast:

- I. Dat alle formaliteiten voor het bijeenroepen van deze vergadering in acht zijn genomen.
- II. Dat 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 gebruik gemaakt.

Ik zal u het aantal aanwezige of vertegenwoordigde aandeelhouders en het aantal stemmen dat zij kunnen uitbrengen, meedelen zodra de telling gereed is.

Deze vergadering wordt bijgewoond door notaris Van Agt van Loyens & Loeff N.V. die zorgt voor toezicht op het stemmingsverloop. De vandaag genomen besluiten en de stemuitslagen worden binnen enkele dagen op de website van de vennootschap geplaatst. Het verslag van de vergadering zal binnen drie maanden op de website worden geplaatst.

In verband met de bespreking van de jaarrekening 2021 door de Raad van Bestuur wordt de vergadering ook bijgewoond door de accountants van de vennootschap, de heren Van der Vegte en Binkhorst van Deloitte Accountants B.V. Voorts heb ik begrepen dat de vergadering ook wordt bijgewoond door vertegenwoordigers van de pers.

Ook al deze aanwezigen heet ik van harte welkom.

Graag geef ik een korte toelichting over het stellen van vragen vandaag.

- Er zijn vóór de vergadering per email vragen ingediend door enkele aandeelhouders. De meeste vragen zullen we tijdens de vergadering bij de relevante agendapunten adresseren. De volledige vragen en antwoorden vindt u op de bedrijfswebsite.

- Ik verzoek iedereen die tijdens de vergadering het woord wil voeren, gebruik te maken van één van de microfoons hier en daar in de zaal en zijn of haar 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 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 N.V., Anne Marie van der Waal, de mededelingen te doen over het stemmen tijdens deze vergadering. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank voor het woord. Voor het stemmen kunt u gebruikmaken 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 toehoorders 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 zowel Heineken N.V. als Heineken Holding N.V. aandeelhouders en zij kunnen in beide vergaderingen stemmen.

Mijnheer de voorzitter, ik geef het woord terug aan u.

De **voorzitter**: Bedankt. Dit was het inleidende gedeelte.

## 1.a Bestuursverslag over het boekjaar 2021

De **voorzitter**: We beginnen met punt 1.a van de agenda: het bestuursverslag over het boekjaar 2021. Het bestuursverslag kunt u terugvinden in het jaarverslag.

Ik geef hierover graag het woord eerst aan Dolf van den Brink, voorzitter van de Raad van Bestuur en CEO, en daarna aan Harold van den Broek, CFO. Dolf.

De heer **Van den Brink**: Dank je, Jean-Marc.

Ik wil graag beginnen te zeggen wat een genoegen het is om elkaar vandaag persoonlijk hier te treffen. We hebben de afgelopen paar jaar geleerd dat we toch een hoop virtueel kunnen doen, maar er gaat niets boven elkaar persoonlijk te zien en te spreken. Dat betreft deze aandeelhoudersvergadering, maar ook zeker de borrel zometeen aan het einde.

- Ik denk dat we in de aanloop naar het jaar 2021 met zijn allen hoopten dat het een rustiger jaar zou worden, maar dat bleek helaas wederom een jaar met heel veel uitdagingen die wij zullen delen.
- We zijn ons blijven aanpassen aan deze snel veranderende omgeving, maar hebben daarnaast ook expliciet de tijd genomen om te bouwen aan de toekomst met ons EverGreen-programma. Ook daarover meer in wat volgt.
- We zijn enorm trots op de veerkracht en het aanpassingsvermogen van onze collega's, klanten en leveranciers, en vooral de manier waarop ze elkaar ondersteund hebben en toch sterke resultaten hebben weten te realiseren.

- De snelheid van het herstel blijft onzeker en we hebben te maken met onder andere een enorm sterke inflatie op een niveau die we, denk ik, in een decennia niet hebben gezien, maar we zijn ook enorm positief over de sterke resultaten van onze onderneming aan het begin van dit jaar en het afgelopen jaar en de ontwikkeling van onze EverGreen-strategie. Het is bedoeld als een nieuw hoofdstuk in de lange en succesvolle geschiedenis van ons bedrijf. Met al het vertrouwen dat we op de goede weg zijn om een superieure en evenwichtige groei te realiseren en duurzame langetermijnwaarde te creëren.
- Ik wil ook graag reageren op de tragedie in de Oekraïne wat ons allen, denk ik, heeft beziggehouden en blijft bezighouden. Wij zijn dan ook enorm geschokt en bedroefd te zien hoe de situatie zich heeft ontwikkeld en blijft ontwikkelen. Wij staan expliciet aan de zijde van het Oekraïense volk en ons hart gaat uit naar alle getroffen. De oorlog van de Russische regering tegen Oekraïne is niet uitgelokt en ongerechtvaardigd.
- Na een lange evaluatie van onze strategie hebben we het heel moeilijke besluit genomen Rusland te verlaten. We streven naar een ordelijke overdracht aan de nieuwe eigenaar. Tijdens deze overgangperiode zullen wij wel actief blijven met de onlangs aangekondigde verminderde activiteiten om de veiligheid van onze werknemers te garanderen en zullen wij hun salarissen tot in ieder geval eind 2022 garanderen.
- We blijven steun en donaties geven aan NGO's die actief zijn in Polen, Hongarije, Roemenië en Slowakije. We zijn enorm trots op onze collega's aldaar die zich inzetten om mensen te helpen die gevlucht zijn voor de oorlog, op zoek naar veiligheid.

Wij hopen dan ook dat er spoedig een weg naar vrede zal worden gevonden.

Graag wil ik vandaag de belangrijkste resultaten over 2021 met u allen doornemen.

We zijn blij u sterke resultaten te kunnen presenteren, ondanks de omstandigheden. Een goede stap op weg naar herstel tot op het niveau van voor de pandemie. We zijn er nog niet, maar op sommige punten hebben we het nu al beter gedaan dan daarvoor.

- De netto-omzet (beia) steeg autonoom met 12,2% en profiteerde van een sterke groei van zowel het volume als ook de omzet per hectoliter.
- Het biervolume steeg autonoom met 4,6% en het Heineken® merk met zelfs 17,4% met in meer dan 60 markten een groei met dubbele cijfers.
- Onze operationele winst (beia) steeg met 43,8% en de marge bedroeg 15,6%, dankzij de groei van de omzet, continue maatregelen om de kosten te drukken en de grote voortgang die we maken in ons kostenbesparingsprogramma.
- De nettowinst en winst per aandeel stegen nog sneller ten opzichte van de lagere basis van vorig jaar, mede door hogere winsten ook van onze joint venture partners en lagere financieringskosten.
- In de regio Afrika, Midden-Oosten en Oost-Europa steeg de netto-omzet autonoom met 25,9% en de operationele winst met 89%, met sterke groei in de meeste operaties, vooral in Zuid-Afrika en Nigeria. Nigeria blijft snel groeien. Het volume steeg tot boven het niveau van 2019. Ons premium portfolio steeg met meer dan 30% gedreven door

Tiger, het Heineken®-merk en de succesvolle lancering van Desperados. We gaan onze Ama-brouwerij uitbreiden om verdere groei mogelijk te maken.

- In Zuid-Afrika steeg het volume met meer dan 40% en liep daarmee voor op de markt. In november hebben we het voornemen aangekondigd om Distell en Namibian Breweries over te nemen om een succesvolle regionale speler te kunnen creëren die in verscheidene dranksegmenten zal opereren. De volledige afronding is nog in afwachting van mededingingsrechterlijke goedkeuringen.
- In de regio Americas stegen de autonome netto-omzet en de operationele winst (beia) met respectievelijk 17,9% en 19,5%, voornamelijk dankzij Mexico en Brazilië. In Mexico steeg het biervolume in de 'high-teens' en liep daarmee voor op de markt en is nu weer terug in lijn met het niveau van 2019.
- Ons premium portfolio steeg met meer dan 30%, aangevoerd door Amstel Ultra, Bohemia en ook daar het Heineken®-merk. Amstel Ultra is een enorm succes en we gaan dit merk ook in andere markten lanceren.
- In Brazilië hebben we in de loop van het jaar marktaandeel gewonnen met mede een groei van de omzet per hectoliter van meer dan 30% door sterke prijs- en mixeffecten, waarbij we blijven doorgaan met het verder in evenwicht brengen van de totale portfolio. Het premium biervolume steeg met bijna 30%, gedreven door het Heineken®-merk en Eisenbahn.
- Het volume van het Heineken®-merk is nu twee keer zo groot als voor de pandemie.



- HEINEKEN USA steeg met een 'low-single-digit' en liep daarmee vooruit op de markt geleid door ook weer het Heineken®-merk, Dos Equis en onze Dos Equisinnovaties, zoals Ranch Water en Lime & Salt. We zagen sterke groei in de meeste van onze markten in de regio, met name in Panama, Peru en Ecuador. Onze joint venture partners in Chili, Argentinië, Colombia en Costa Rica lieten ook een sterke groei zien.
- Na een sterke start van het jaar werd de regio Azië-Pacific zwaar getroffen door de pandemie. De netto-omzet (beia) daalde met 6,1%. De operationele winst daalde autonoom met 13,5% met name door Vietnam en Cambodja die het hardst geraakt waren. Deze daling werd deels gecompenseerd door groei in Indonesië, Maleisië en de herstructureringsoperaties op de Filipijnen.
- Ons groeimomentum in Vietnam werd dus verstoord door deze lockdowns. Deze waren ernstiger met name in de gebieden waar we sterk zijn, zoals in Ho Chi Minh City. Tegen het einde van het jaar, toen de restricties werden opgeheven, wisten we onze nationaal leidende positie gelukkig wel weer te herstellen. Ondanks deze uitdagingen steeg het lokale merk Bia Viet met bijna 30%.
- In India steeg United Breweries Limited meer dan 30% en deed het daarmee beter dan de markt. UBL is nu na 13 jaar wachten trots onderdeel van de HEINEKEN Group.
- Het sterke momentum in China bleef. Het Heineken®-merk is nu bijna twee keer zo groot als voor de pandemie en China is nu wereldwijd de vierde grootste markt voor het Heineken®-merk.
- Als we tot slot naar de regio Europa gaan, ziet u dat de netto-omzet steeg met 8,6% en de operationele winst meer dan verdubbelde.

- In het vierde kwartaal steeg het horeca-volume in de 'high-teens' door minder strenge en minder wijdverspreide Covid-beperkingen als dezelfde periode vorig jaar.
- We zitten echter nog steeds 30% onder het niveau van 2019 in het horecakanal, dus er is nog een weg te gaan tot volledig herstel.
- Aan de andere kant was het retailkanaal over het algemeen stabiel ten opzichte van 2020 en lag bijna 10% hoger dan in 2019, met name dankzij het premium segment. In twee derde van onze markten hebben we ons marktaandeel behouden of vergroot.
- Onze grotere focus op een aantal lokale premium merken die specifiek gefocust zijn op de behoeften van jongere consumenten heeft geweldige resultaten opgeleverd met een groei van 30% en deze merken samen representeren nu bijna 8% van ons volume in Europa.
- Premiumisatie is de groei en de motor van onze groei. Naar verwachting groeit het premium biersegment twee keer zo hard als de biercategorie in zijn geheel. Meer dan 40% van onze bieromzet komt vanuit premium bier. Een hoger percentage dan onze concurrenten. Daarmee zijn we het best gepositioneerd om de kansen binnen dit segment te pakken.
- Het is onze intentie om dit voordeel verder te versterken onder leiding van het Heineken®-merk, zodat het de nummer 1 keuze van de jongere generatie wordt. Het merk heeft een sterk momentum en steeg 17% boven het niveau van 2019. Bijna 40 markten laten een groei met dubbele cijfers zien ten opzichte van voor de pandemie.

- Heineken® 0.0 en Silver ondersteunen verdere groei. Heineken® 0.0 steeg meer dan 30% in 2021 en is nu verkrijgbaar in meer dan 100 markten. Heineken® Silver is een groot succes in Vietnam en China waar het volume verdubbelde. Ik zal u bij de volgende slide nog wat meer over Heineken® Silver vertellen.
- We zijn ook bezig met het opschalen van het succes van onze internationale premiummerken. Merken zoals Desperados, Tiger Crystal, Amstel Ultra en Birra Moretti en deze liggen aanzienlijk voor op 2019. En onze meest sterke lokale premiummerken groeien snel, zoals de genoemde merken die in Europa met 61% stegen ten opzichte van 2019.
- En dan nu Heineken® Silver.
- Heineken® Silver is een zacht nieuwe pilsener met 4% alcohol en een ultrafrisse smaak.
- Voortbouwend op het succes in China en Vietnam was ons doel om met Heineken® Silver het Heineken®-merk te verjongen, ons premium imago te versterken en Heineken® Silver op grote schaal in Europa op de markt te brengen.
- Om dit te bereiken, hadden we een krachtig plan nodig dat de harten en geesten van de Gen-Z generatie zou veroveren. Daarom hebben we onze eerste stappen in de metaverse gezet met de lancering van ons eerste virtuele bier, een ironische grap met een knipoog naar onszelf en andere merken door een bier te lanceren op de enige plek waar je niet van zijn extra verfrissende smaak kunt genieten. Als u niet weet wat een metaverse is, u was niet de enige. Het was voor het eerst in mijn carrière dat ik me oud begon te voelen. Geen idee wat het was. Maar dat is een hele wereld die zich voor ons heeft geopend

en waar we dan met name de afgelopen maand enorm veel reuring rond het merk hebben weten te brengen.

- Allemaal leuk, die metaverse, maar uiteindelijk willen we het natuurlijk ook in de echte wereld lanceren en dat hebben we nu afgelopen weken en dagen gedaan in meer dan 20 landen in heel Europa.
- Zodra we de behoefte naar Heineken® Silver bij de Gen Z generatie hadden gecreëerd, hebben we het echte bier afgelopen weken in meer dan 20 markten in Europa geïntroduceerd.
- Onze reclamecampagne is erop gericht om de consument eraan te herinneren dat echt toch altijd beter is dan virtueel. Om deze boodschap kracht bij te zetten, hebben we voor de allereerste keer ook samengewerkt met influencers die zelfs in sommige van onze TV-commercials en digitale middelen te zien zijn.
- We hebben het uitrollen van onze digitale platforms wereldwijd sterk versneld. Dit is in deze tijd ongelooflijk belangrijk. We gebruiken deze platforms nu in 30 markten die samen 75% van onze netto-omzet vertegenwoordigen.
- Met deze platforms bouwen we aan een sterke relatie met onze klanten in deze meer gefragmenteerde markt, zodat zij hun bedrijf kunnen laten groeien met behulp van meer en betere diensten en data-inzichten, terwijl wij onze verkoop en productiviteit kunnen verhogen.
- We hebben in 2021 2,8 miljard euro aan e-commerce verkoopwaarde gerealiseerd. Een groei van 130% ten opzichte van 2020, dankzij sterke groei in Mexico, Brazilië, Vietnam, Nigeria, UK, et cetera. We

liggen goed op schema om tegen 2025 ons doel van 10 miljard euro omzet te halen.

- De rechtergrafiek geeft u een idee van de versnelling in de loop van het jaar, beginnend bij slechts 15% en eindigend bij 47% van onze online business als percentage van de totale gefragmenteerde markt.
- We zijn nu digitaal verbonden met 370.000 klanten over de hele wereld die regelmatig bestellingen plaatsen, en dat niveau is drie keer hoger dan in 2020.
- In 2021 hebben we ook onze wereldwijde aanwezigheid verder ontwikkeld en uitgebreid om een duurzaam groeivoordeel wat we voor onze footprint hebben verder te versterken.
- In juli, zoals eerder genoemd, werd United Breweries Limited in India onderdeel van de HEINEKEN Group, een bijzonder moment na 13 jaar strategisch geduld. Mijn bijzondere dank gaat dan ook uit naar mijn voorganger Jean-François van Boxmeer en vele anderen binnen Heineken die hebben geholpen om dit mogelijk te maken.
- Wij geloven dat India op de lange termijn fantastische groeimogelijkheden biedt met een bevolking van 1,4 miljard mensen, een sterk opkomende middenklasse en een nu nog lage bierconsumptie per hoofd van de bevolking.
- UBL heeft een trotse geschiedenis die meer dan een eeuw teruggaat. De onderneming heeft zijn positie als onbetwiste marktleider in India opgebouwd met een sterk netwerk van brouwerijen in het hele land en een fantastische merkenportefeuille, waaronder het iconische Kingfisher. Wij zijn vereerd dat wij op dit erfgoed kunnen voortbouwen. De integratie van UBL verloopt volgens plan.

- Zoals ook eerder aangegeven, naast UBL hebben we in november een implementatie-overeenkomst gesloten met Distell Group Holdings en Namibian Breweries om hun bedrijven te integreren en zo een regionale marktleider voor zuidelijk Afrika te creëren.
- Distell is de grootste producent en verkoper van ciders, alcoholische mixdrankjes, wijnen en 'spirits' in Afrika en NBL is de marktleider op het gebied van bier in Namibië.
- De combinatie van onze ondernemingen zal een aanzienlijk versterkte en complementaire 'route to market' in Zuid-Afrika en Namibië bieden, met verdere groeimogelijkheden in heel zuidelijk Afrika.
- In 2021 hebben we onze vernieuwde Brew a Better World-strategie gelanceerd. Deze duurzaamheidsstrategie bestaat uit drie pijlers. Op milieugebied hebben we belangrijke mijlpalen gedefinieerd op weg naar zero impact. Op sociaal terrein willen we naar een inclusieve, eerlijke en rechtvaardige wereld. En als derde pijler leggen we de lat hoger als het gaat om verantwoord alcoholgebruik en het tegengaan van misbruik.
- Een belangrijke milieudoelstelling is om al in 2040 netto zero te zijn in onze volledige waardeketen. Dat is 10 jaar eerder dan het Parijs Akkoord vraagt. Het Science Based Targets-initiatief heeft onze tussenliggende doelstellingen goedgekeurd, namelijk om in 2030 net zero te bereiken in onze eigen productie en om de totale emissies in de waardeketen te verlagen met 30% ten opzichte van 2018. We maken goede voortgang, maar het wordt een zeer uitdagende reis en het vereist een diepgaande samenwerking met veel leveranciers en andere stakeholders.

- In 2021 hebben we ook de lat hoger gelegd als het gaat om transparante verslaggeving. Zo zijn we het jaar begonnen als één van de oprichters van het World Economic Forum Stakeholder Capitalism Metrics-initiatief en aan het einde van dat jaar hebben we ons gecommitteerd aan de aanbevelingen van de Task Force on Climate-related Financial Disclosures, of wel TCFD. Ook hebben we gekeken naar ons beloningsbeleid en hoe we dat het beste kunnen afstemmen op het creëren van duurzame langetermijnwaarde. Dat voorstel komt later op deze vergadering aan de orde.

Dan wil ik nu graag ingaan op een aantal vragen die de **VEB** voorafgaand aan deze vergadering heeft gesteld. Om de vergadering niet te lang te laten worden, zal ik de verschillende onderwerpen kort behandelen. De uitgebreide vragen en onze uitgebreide antwoorden staan op onze website.

De **VEB** heeft vragen gesteld over onze business in Brazilië, India, Zuid-Afrika, Nigeria en China.

- Ik ben al in mijn presentatie ingegaan op onze activiteiten in Brazilië die tezamen voor een enorme verbetering van de omzet per hectoliter hebben gezorgd. Verbetering van de winstgevendheid van onze activiteiten in Brazilië blijft één van onze hoogste prioriteiten en er is nog een hoop te doen.
- We geven geen details over de verwachte operationele winstmarges in India, dat doen we voor geen van onze onderliggende operating companies, maar we verwachten beperkte synergie-effecten van de integratie van UBL. Zoals gezegd, gaat dit met name om de langetermijngroeimogelijkheden in India die wij als belangrijk en omvangrijk achten.

- In Zuid-Afrika verwachten we met de uitbreiding van onze Sedibeng-brouwerij meer lokaal te kunnen produceren, wat een positieve bijdrage aan de winstmarge zal opleveren. Momenteel importeren we nog noodgedwongen een significant gedeelte van ons volume vanuit Europa. Op het moment dat we naar aan volledig lokale productie gaan, zal dat de lokale winstmarge enorm verbeteren. We verwachten ook synergievoordelen van de voorgenomen integratie van Distell en Namibia Breweries in Zuid-Afrika.
- In Nigeria hebben we de prijzen behoorlijk verhoogd om de winstgevendheid te verbeteren.
- Als laatste, we zijn zeer tevreden over de vooruitgang die CRB in China boekt met onze internationale merkenportefeuille en het Heineken®-merk zoals ik hiervoor ook heb besproken. Inmiddels dubbel het niveau van wat het voor de pandemie was.

Afsluitend en voordat ik het woord aan onze CFO Harold van den Broek geef, wil ik u graag drie video's uit onze nieuwste Heineken®-campagnes laten zien. Als eerste de nieuwe Heineken® 0.0 'Cheers with no alcohol. Now you can'. Daarna Heineken® Silver commercial met de Spaanse Influencer Dante Caro en tot slot een nieuwe commercial in verband met onze UEFA Champions League Sponsorship.

De heer **Van den Broek**: Goedemiddag. Leuk om u hier vanmiddag te zien. Ik zou graag beginnen met een toelichting op de financiële resultaten.

- Als we op deze slide kijken naar de groei van de omzet dan ziet u dat we een autonome omzetgroei van 2,4 miljard euro of 12,2% realiseerden. Dit komt deels voort uit volumeherstel, maar voor een



groter deel komt dit voort uit prijsverhogingen en mixverbetering. Dit heeft geleid tot een netto-omzet (beia) van 21,9 miljard euro.

- Het totale geconsolideerde volume steeg op autonome basis met 3,6% voor het gehele jaar 2021, met in het laatste kwartaal een totale volumegroei van 5,2%. De hogere groei in het vierde kwartaal kwam voornamelijk doordat er in Europa minder restricties waren in vergelijking met 2020. Kijken we naar heel 2021 dan kwam de groei voornamelijk uit Mexico, Zuid-Afrika, Nigeria, Italië, Spanje en het Verenigd Koninkrijk en werd deels tenietgedaan door de daling in Asia Pacific, doordat deze regio met name in de tweede helft van het jaar zwaar getroffen werd door de pandemie waardoor restricties van kracht werden.
- De netto-omzet per hectoliter steeg met 8,3% en de onderliggende prijsmix gerekend met een constante geografische basis steeg met 7,1%. Dit versnelde in de tweede helft van het jaar, zodat we de prijzen verder verhoogden om inflatie en ongunstige wisselkoerseffecten tegen te gaan. Daarnaast zagen we een positieve mix van premiumisatie en een verbeterde mix van verkoopkanalen, zoals de horeca, vergeleken met 2020.
- De negatieve impact van wisselkoersen bedroeg 515 miljoen euro voor het gehele jaar, oftewel 2,6%, voornamelijk vanwege devaluatie van de Braziliaanse real en de Nigeriaanse naira.
- De consolidatie van United Breweries UBL vanaf august 2021 droeg 280 miljoen euro, oftewel 1,4%, bij aan de omzet.
- De operationele winst bedroeg in 2021 3,4 miljard euro, wat u aan de rechterkant van de slide ziet. Een sterk resultaat en een belangrijke stap in het herstel van onze winstgevendheid.

- Laten we vervolgens kijken naar de autonome groei van deze operationele winst. De 2,4 miljard euro autonome groei van de netto-omzet op de vorige slide vertaalt zich naar een groei van de autonome operationele winst van meer dan 1 miljard euro, een conversieratio van 44%.
- De groei van de omzet was dus de belangrijkste component van de winstgroei, maar deze werd verder ondersteund door zowel structurele kostenverlaging, alsmede tijdelijke kostenbesparingen zoals minder reizen of geen advertentiekosten in landen waar de horeca gesloten was.
- Veel van onze operaties droegen bij aan de operationele winstgroei. Hierbij waren met name het Verenigd Koninkrijk, Mexico, Frankrijk, Spanje, Zuid-Afrika, Brazilië en Italië van belang. In de regio Asia Pacific daalde de operationele winst, waarbij Vietnam en Cambodja het meest geraakt werden, voornamelijk als gevolg van Covid.
- Wisselkoersen hadden een negatief effect van 98 miljoen euro op de operationele winst, wat minder was dan in de eerste helft van 2021. De grootste impact kwam wederom van de Braziliaanse real, maar de Surinaamse dollar, de Vietnamese dong en de Ethiopische birr droegen ook bij aan de negatieve impact.
- Tot slot leverde de consolidatie van UBL een bijdrage van 31 miljoen euro aan de operationele winst.
- Een belangrijk onderdeel van EverGreen is het productiviteitsprogramma van 2 miljard euro. Dit werd onder meer gelanceerd om de Covid-impact deels op te vangen, maar ook om op termijn de winstgevendheid te herstellen en, duurzaam, geleidelijk verder uit te bouwen.

- We liggen goed op schema om deze productiviteitsdoelstelling te halen. Eind 2021 hadden we 1,3 miljard euro aan brutobesparingen gerealiseerd ten opzichte van de kostenbasis van 2019.
- Meer dan 80 werkmaatschappijen verzamelden in totaal 7500 ideeën, testten en implementeerden veel van deze initiatieven, wat in totaal resulteerde in deze 1,3 miljard euro besparingen. Om u een indruk te geven in hoeverre alle afdelingen en alle landen hebben bijgedragen, zoals u aan de rechterkant ziet: elke regio en alle kostencomponenten realiseerden besparingen van 'mid-single-digit' ten opzichte van hun eigen totale kostenbasis. Hier zijn we erg tevreden over en hopen daarmee door te gaan.
- We hebben inmiddels een methode ontwikkeld, geholpen door technologie, om ideeën vast te leggen en de besparingen echt te volgen. Deze methodologie wordt binnen heel Heineken toegepast. Deze zichtbaarheid geeft ons vertrouwen dat we op schema liggen om deze brutobesparingen van 2 miljard euro volledig te realiseren. En ook in onze plannen voor dit jaar, 2022, verwachten we verdere aanzienlijke besparingen te realiseren.

We hebben nu samenwerkingsverbanden tussen mensen, experts en enthousiastelingen die delen, leren, realiseren en ontdekken, en die een 'drumbeat' volgen zodat de projecten van idee naar uitvoering worden begeleid en financiële resultaten consequent worden gemeten. We hebben dit ook onderdeel gemaakt van onze kortetermijnbonusstructuur. Al met al hopen we u te laten zien dat we zijn begonnen om een kostenbewuste cultuur te bouwen.
- In februari 2021 hebben we onze EverGreen-strategie gelanceerd om onze onderneming ook in de toekomst succesvol te laten zijn. We

geloven dat we superieure, evenwichtige groei kunnen realiseren, waarbij duurzame waardecreatie centraal staat. Dit vraagt van ons dat wij voortdurend een evenwicht moeten vinden tussen het inzetten op veranderingen en investeringen die voor de lange termijn van belang zijn, terwijl we ook op kortere termijn voortgang willen boeken en financiële doelstellingen willen behalen. En dat allemaal onder snel veranderende externe omstandigheden. We denken dat we op de juiste weg zijn, getuige de sterke resultaten in 2021 en de manier waarop EverGreen vorm begint te krijgen.

- Dit jaar gaan we daarmee door. We zien nog wel dat er veel onzekerheid is in de wereld. En ook verwachten we dat Covid-19 nog steeds een impact zal hebben. We zien ook dat de inflatie sterk toeneemt en de bestendigheid van de 'supply chain', de waardeketen, onder druk staat: niet alles is zomaar vanzelfsprekend meer te krijgen. We verwachten dat deze factoren een aanzienlijke impact zullen hebben op ons. Om meer specifiek te zijn: we verwachten dat de inputkosten per hectoliter (beia) zullen stijgen in de 'mid-teens'. Wij zullen deze stijging van deze kosten compenseren door prijsverhogingen, wat een negatieve impact zou kunnen hebben op de bierconsumptie.
- En toch blijven we vertrouwen hebben in de lange termijn. Daarom zijn we van plan om de tijdelijke besparingen die we in 2021 genomen hebben terug te draaien. Dit betreft, zoals gezegd, bijvoorbeeld investeringen in onze merken waarbij we tijdelijke reclame-uitgaven hadden opgeschort omdat er uitgaansrestricties golden. Dit zullen we nu in 2022 bij het opengaan van de markten weer opnieuw inzetten. Deze investeringen zullen deels worden gecompenseerd door verdere brutobesparingen vanuit ons productiviteitsprogramma. Hiermee

zullen we ook verder investeren in digitale en duurzaamheidsinitiatieven.

- Over het geheel genomen verwachten we in 2022 een stabiele of marginale groei van de operationele winstmarge (beia). Hoewel we blijven streven naar een operationele winstmarge (beia) van 17% in 2023 is de onzekerheid over het bereiken daarvan toegenomen, gezien de huidige en veranderende economische omstandigheden en daarmee gerelateerde kostenstijgingen van grondstoffen. Daarom hebben we gezegd dat we later in het jaar een update zullen geven over de vooruitzichten in 2023.
- Dan nu even kort de resultaten van het eerste kwartaal van 2022.
- We hadden een solide start van het jaar in lijn met onze verwachtingen en we blijven goede vooruitgang maken met EverGreen.
- De netto-omzet (beia) steeg autonoom met 24,9% gedreven door prijsverhogingen en verdere premiumisatie in alle regio's en een positief effect door de mix van verkoopkanalen, met name in Europa.
- Het totale biervolume steeg autonoom met 5,2% in vergelijking met vorig jaar en lag autonoom 2,8% boven 2019. Alle regio's droegen bij aan de groei, in het bijzonder Europa, gezien de lage basis van vorig jaar nogmaals als gevolg van Covid-gerelateerde beperkingen in de horeca. Asia Pacific liet weer een groei zien na de lockdown in de tweede helft van vorig jaar.
- De regio Americas liet een bescheiden groei zien, terwijl Afrika, Oost-Europa en Midden-Oosten hun positieve momentum voortzetten.

- Het Heinekenvolume steeg met 12,9%, en deed het daarmee significant beter dan de totale biermarkt en met bijna een derde beter dan in 2019. Het volume steeg met dubbele cijfers in alle regio's en in meer dan 45 markten.
- Heineken® 0.0 steeg met meer dan 20% met een sterk momentum in Brazilië, Mexico, de Verenigde Staten, Chili en Zuid-Korea.
- Heineken® Silver, Dolf heeft het genoemd, steeg met meer dan 8% door de goede introductie in Europa en een sterke groei in Vietnam en China.
- Toch blijft de snelheid van het herstel onzeker. Vooruitkijkend verwachten we dan ook extra uitdagingen als gevolg van de inflatie die zowel een impact heeft op het besteedbaar inkomen van de consument, maar ook op onze eigen kostenbasis en zet deze verder onder druk. We zullen extra maatregelen nemen om deze uitdagingen het hoofd te bieden en handhaven dus onze guidance voor 2022, terwijl we ook zullen blijven investeren in de lange termijn van ons bedrijf.

Tot slot wil ik ingaan op de vragen van de **VEB** over onze brutomarges per hectoliter en wat we doen om onze winstgevendheid te verbeteren. Even ter herinnering: de pandemie heeft echt een grote impact op ons bedrijf gehad. We hebben onze prijzen wel in meerdere landen verhoogd om de impact van inflatie en ongunstige wisselkoerseffecten te beperken. Deze resultaten werden zichtbaar in de tweede helft van 2021 en ook, u heeft het zojuist gezien, in het eerste kwartaal van dit jaar. Ook in de toekomst zullen we door kostenbesparingsmaatregelen, goede investeringen en prijsverhogingen onze winstgevendheid trachten te beschermen.

Daarnaast streven we ernaar verder te gaan dan alleen maar het herstellen van de effecten van de Covid-pandemie. Uiteindelijk streven we superieure groei na en verbeteringen in de productiviteit moeten deze investeringen mogelijk maken, niet alleen in verhoogde marketing- en verkoopinvesteringen, maar ook in digitale- en duurzaamheidsinitiatieven.

Hiermee geef ik graag het woord terug aan Jean-Marc die zal overgaan tot het behandelen van uw vragen. Dank u.

De **voorzitter**: Bedankt, Dolf. Bedankt, Harold. Even voordat we naar de vragen toegaan, dames en heren. Even tussendoor een melding die ik u eerder nog niet kon geven. De notaris heeft het volgende aan mij bevestigd: uit de presentielijst blijkt dat er 35 aandeelhouders aanwezig zijn en dat 30 aandeelhouders zijn vertegenwoordigd. Via internet hebben 3365 aandeelhouders gestemd. Derhalve in totaal 3430 aandeelhouders van tezamen 514.941.315 aandelen rechthebbende op het uitbrengen van evenzoveel stemmen, zijnde 89,5% van het geplaatste kapitaal. En dat voorts ter vergadering aanwezig zijn 17 aandeelhouders van Heineken Holding N.V. die deze vergadering als toehoorder bijwonen.

Wie mag ik als eerste het woord geven over dit onderwerp van Dolf en van Harold? Als u een vraag wilt stellen, verzoek ik u uw naam en eventueel de instelling die u vertegenwoordigt te noemen voor in het verslag van de vergadering. Mijnheer Vreeken.

De heer **Vreeken**: Goedemiddag, dames en heren. Het is fijn om hier weer te zijn. Ik ben erg blij met de zeer sterke cijfers van HEINEKEN en ik ben toch blij met de innovatie die de nieuwe CEO van HEINEKEN heeft ingezet. En het verheugt mij ook zeer dat de oude CEO hier ook

zit, Jean-François van Boxmeer, die twee jaar geleden toch geen passend afscheid kreeg. Hij heeft wel heel veel moois voor het concern neergezet. We hadden samen mooie dialogen, zowel tijdens als na de vergadering. Hij is wat bescheiden zoals u ziet, maar hij deed het geweldig. Ik ga ervan uit dat Dolf van den Brink met zijn team dit gaat voortzetten, want het mooie van dit team zit naast hem en is hij omringd met mensen die een Unilever-achtergrond hebben, de heer Huët en de heer Van den Broek. Dat kan heel veel mooie dingen betekenen voor dit concern.

Zoals bekend, wil ik graag dat HEINEKEN marktleider wordt wereldwijd met Heineken® 0.0 met wereldwijd bier. Dus ik wil graag weten wat de share of voice is qua alcoholvrij bier wereldwijd. Daar wil ik graag aan toevoegen Sourcy. Heineken kan met overnames de leidende firma worden op het gebied van water en water drinken en bijdragen aan het waterprobleem in de wereld. Wat mij opviel: Heineken sponsort 007-films. De laatste was No time to die. Daar was ik heel blij mee. Ik dacht heel veel exposure voor Heineken® 0.0. Wat zie ik in de film? Het ene glas na het andere werd in hoog tempo door 007 naar binnen gewerkt. Ik heb begrepen dat er nieuwe onderhandelingen gaande zijn. Zoals bekend, hebben Humberto Tan en ik een presentatie gegeven bij Heineken. We zijn allebei voorstander van Heineken® 0.0 in combinatie met de Superbus of het nieuwe light beer dat wordt geïntroduceerd in Nederland. Het zou mooi zijn als Heineken® 0.0 daarbij het meest gebruikte drankje wordt in combinatie eventueel met Sourcy.

Er komen grote loonsverhogingen aan bij HEINEKEN, want de inflatie gaat toch wel naar 20%. Bij productiemedewerkers van Heineken komt dat hard binnen, want in Nederland gaat de energierekening van, pak hem beet, 200 Euro naar 600 Euro. Dat valt simpel op te lossen en om te



buigen. Als we de medewerkers een pakket geven van 10.000 Euro met zonnepanelen en met een accu om de zonne-energie op te slaan en een circulaire douche die 80% bespaart op water en energie, kunnen wij dat energieverbruik terugdringen van 600 euro naar, pak hem beet, 350 euro. Daar kan geen loonsverhoging tegenop. Als je dat dan met een lening doet van 4% over 10 of 20 jaar, is iedereen blij. Het is ook nog goed voor het milieu. Verder, stoelverwarming bij de horeca kost per uur per persoon ongeveer € 0,02. In deze tijd is dat niet alleen interessant maar ook noodzakelijk, want de heaters binnen de horeca kosten omgerekend € 0,25 tot € 1,00 per persoon per uur. Dus het zou mooi zijn als Heineken dat zou versnellen.

Verder, de maatschappelijke waarde van HEINEKEN. Artis heeft in Amsterdam een verlies van 15 miljoen euro. Het zou mooi zijn als HEINEKEN een bijdrage zou kunnen leveren om dat verlies een beetje aan te vullen. Wellicht kan Artis dan ook breeduit Heineken® 0.0 en Sourcy gaan schenken.

Verder, wat nog een dingetje is, bij Heineken hebben ze wat in Rusland gebeurt niet voorzien. Maar Rusland wordt nu een provincie van China. We weten dat Taiwan toch ook wel een dingetje is of wordt. Dus wellicht dat Heineken ook al eens kan gaan kijken naar een plan B voor China en daar nu al kan proberen te lobbyen met andere partijen om te kijken of we dat in goede banen kunnen leiden en of ze in China niet eens aan Putin kunnen vragen om het wat rustiger aan te doen. Dat vraagt om veel diplomatie, maar dat kunnen ze denk ik wel bij HEINEKEN want jullie zitten goed in China. Het zou vervelend zijn als je na Rusland ook weer uit China weg zou moeten. Dat biedt dan een eventueel vooruitzicht.

Tenslotte, in India is veel graan over maar dat kunnen ze niet verscheppen. Als het HEINEKEN lukt om dat logistiek te verscheppen, zou de graanprijs wat omlaag kunnen, zowel voor de mensen die brood willen hebben als mensen die een broodnodige Heineken® 0.0 biertje willen drinken. Dat zijn mijn vragen op dit moment. Dank u wel.

De **voorzitter**: Fantastisch. Dank u wel, mijnheer Vreeken. 10 of 11 vragen. Een paar zijn ontzettend relevant, maar misschien kan ik ook eerst beginnen om het met u eens te zijn over Jean-François. Hij is inderdaad zeer bescheiden, maar hij is hier wel. Hij heeft wel een fantastische impact op de onderneming gehad over 35 jaar, dus we zijn allemaal het met u eens en ook ontzettend blij dat hij nog in de Holding zit en zo betrokken is. Dank je wel, Jean-François. (*Applaus*)

En nu de uitdaging, niet voor Jean-François maar voor Dolf, om deze 11 vragen te beantwoorden.

De heer **Van den Brink**: Laten we kijken hoever we komen. Dank, mijnheer Vreeken. Ik ben onder de indruk van zowel uw geestdrift als uw innovatieve ideeën. Allereerst wat betreft delen wij de opportunity rond 0.0-bier volledig. We zijn ook echt trots te zeggen dat Heineken wereldwijd marktleider is in 0.0-bier. Heineken® 0.0 is het grootste 0.0-bier op de planet. Verkrijgbaar nu in 100 landen. Tegelijkertijd gebiedt het ook om bescheiden te zijn, want wereldwijd is 0.0-bier nog steeds maar rond 1% van de totale biermarkt. Dus we zullen hier echt een lange adem moeten hebben. Een aantal Europese landen laten zien wat mogelijk is. In Nederland is al meer dan 5% van de biermarkt alcoholvrije bieren. In Spanje is dat zelfs rond de 10%. Wij zijn ervan overtuigd dat de komende één, twee decennia alcoholvrij bier naar 5-10% plus van de wereldwijde biermarkt zal groeien. We zijn ook volledig voornemens als Heineken om daar een leidende rol in te blijven nemen en spelen.

Wat betreft de James Bondfilms. We zijn net als jullie daar enorme fan van, maar dat is ook een creatief proces waar wij geen invloed op hebben. Dat ligt echt bij de director van de film. Wij kunnen suggesties doen, maar wij kunnen dat niet bepalen. Laat dat duidelijk zijn. We zullen uw idee delen, maar we kunnen niet garanderen dat dat wordt meegenomen.

Wat betreft de inflatie in de wereld. Dat heeft natuurlijk een impact op ons allen. Dat heeft een impact op onze werknemers. Uw idee om dat deels op te lossen met zonnepanelen en een circulaire douche is interessant. We hebben er zo nog niet over nagedacht, dat zal ik ook in alle eerlijkheid bekennen. Daar zullen we naar gaan kijken. Wat overigens fantastisch is, is dat al het Heineken dat nu in de Zoeterwoude-brouwerij wordt gebrouwen nu volledig gemaakt is met renewable energy. Dus we hebben ook vorig jaar grote aankondigingen gedaan dat wij een samenwerking hebben met Eneco om onze totale productie footprint in Nederland volledig renewable te maken, zowel de elektrische kant als de thermische kant.

Ik probeerde heftig mee te schrijven. Ik heb Artis opgeschreven, maar ik kan me niet herinneren wat de vraag was.

De heer **Vreeken**: Artis heeft een tekort van 15 miljoen euro. De gemeente Amsterdam, de provincie en het Rijk willen alle drie niet betalen. Artis is op zoek naar sponsors. Veel grote partijen uit het bedrijfsleven doen mee, bijvoorbeeld de heer Hooft Graafland, de oud CFO van Heineken, doet hoogstpersoonlijk actief mee om dat tekort een beetje aan te vullen. Dus wellicht dat HEINEKEN een klein steentje kan bijdragen aan Artis.

De heer **Van den Brink**: Oké, dank. Dat kunnen we overwegen. Wat wel belangrijk is bij ons donatiebeleid, om het zomaar te zeggen, is dat we dat wel expliciet doen bij meerderjarigen. Dus alles waar er een groot percentage van de bezoekers minderjarig is, daar kunnen en willen wij ons niet mee associëren wat in het geval van Artis een issue zal zijn.

Uw opmerking wat China betreft, dat is een belangrijke constatering. Ik denk om het even verder uit te zoomen: de wereld wordt complexer om te opereren voor ons allen, maar zeker ook voor het bedrijfsleven. Na een periode van 30 jaar van globalisatie en eigenlijk een vrij voorspelbare richting hoe die zich ontwikkelde, worden we geconfronteerd met veel meer turbulentie en volatiliteit zoals we dat nu ten lijve ondervinden in Rusland. Als bedrijf moeten we daar heel bedachtzaam mee omgaan. Ik denk dat het heel moeilijk is om daar een soort algemene statements over te maken. Je zult daar toch geval voor geval moeten bekijken. Bier is ook sowieso een heel lokale business. Wij als brouwers zijn heel lokaal. Dus dat moeten we echt continu in de context van die lokale markten plaatsen.

Zodoende hoop ik dat ik de meerderheid van de vragen heb gehad.

U vroeg over India en er was een vraag over graan. Kunt u herhalen wat uw specifieke vraag was?

De heer **Vreeken**: In India produceren boeren heel veel graan, maar ze krijgen dat graan niet geëxporteerd, omdat het logistiek bij die boeren niet goed is geregeld. Het is handig voor mensen op dit moment als HEINEKEN kan helpen met hun geweldige logistiek om dit graan te verschepen. Hetzij voor mensen die brood nodig hebben, hetzij voor mensen die broodnodig een Heineken® 0.0 willen hebben. Daarmee gaat de prijs weer omlaag.

De heer **Van den Brink**: Ja, goed idee. Ik weet niet hoe praktisch het voor ons zal zijn om daaraan mee te werken. Overigens staan, ook weer even uitzoomen, alle logistieke ketens, niet alleen in India, onder enorme druk. Er is wereldwijd een enorm tekort aan vrachtwagenchauffeurs. Er is een enorm tekort aan medewerkers in havens, waarbij we vorig jaar nog redelijk door zijn gekomen qua service level. Onze klanten zien nu dat wij, maar ik denk ook iedereen, echt worden geraakt door enorme disruptie in onze supply chains. In het eerste kwartaalbericht noemden we daar expliciet de US-market in, waar we nu echt last hebben van beperkte capaciteit op de trans-Atlantische route van Europa naar Amerika. Dus helaas is dit inderdaad de werkelijkheid waarin we met zijn allen opereren. Qua mogelijkheid zullen we binnen onze mogelijkheden een positieve bijdrage proberen te maken. Dank u, mijnheer Vreeken.

De **voorzitter**: Dolf, dank je wel. Ik stel voor even aan u mijnheer, u bent al lang aan het wachten.

De heer **Monkau**: Ja. Ik ben niet zo'n cabaretier als de vorige vragensteller, maar ik zal het kort houden. Max Monkau, Heineken-pensionade. Ik wil het volgende. Allereerst wil ik het bestuur en ook die hier aanwezig is, Van Boxmeer, bedanken voor de goede resultaten van het afgelopen jaar ondanks de Corona, niet het bier maar het virus. De vraag is:

1. Hoe wil men de brutowinstmarges die al een hele tijd onder druk staan, verbeteren? A, op korte termijn. B, op lange termijn.
2. Onafhankelijkheid van biergrondstoffen is ook een issue. Waarom gaat men niet meer plantages aanschaffen voor gerst of mout of wat dan ook? Dan ben je onafhankelijk van de grondstoffen.

3. Een heroverweging, dat is een andere vraag, voor Heineken-pensionades voor kerstpakketten. Fiscaal kan het weer, de kosten zijn aftrekbaar, dus financieel moet dat geen probleem zijn.
4. Hoe gaat het met de baby kegs in de USA en zijn die ook hier verkrijgbaar in Europa?
5. China. Hoe denkt regio China nu weer op te krabbelen, gezien de slechte impact van hen?

Dat was het.

De **voorzitter**: Dank u wel, mijnheer Monkau. Ik heb jarenlang niet in Nederland gewoond, dus is het heel fijn om te horen dat het kerstpakket nog bestaat. O, niet bij HEINEKEN. Dat is daarom uw vraag. Zo'n belangrijke vraag moet ik dan toch aan Dolf geven. Dolf, wat is jouw stand over het kerstpakket?

De heer **Van den Brink**: Dat is een goede vraag. Max had deze al gesteld per email, dus ik moet dat ook met Jean-François checken wat daar de overwegingen bij waren. Maar we vonden in ieder geval dat er de afgelopen twee jaar geen aanleidingen was met een hoop moeilijke, pijnlijke besluiten die we binnen het bedrijf moesten nemen. Zoals u weet, vorig jaar hebben we afscheid genomen van 8.000 medewerkers met pijn in het hart. Dat was niet het moment weer met kerstpakketten te beginnen, maar iets ter overweging voor de toekomst. Ik zal de vragen over China beantwoorden. Wellicht, Harold, dat jij over de brutowinstmarge en de biograndstoffen kan spreken. China baart ons zorgen op dit moment als je de krant leest. We weten op zich niet zo heel veel meer dan wat er in het westen bekend is, maar de zero-Covid policy in China is niet haalbaar meer. Je ziet dus dat het in Shanghai helemaal misgaat, dus ook onze eigen medewerkers zitten thuis in

isolement onder moeilijke omstandigheden. Dat zal los van de gehele impact op onze medewerkers ook ongetwijfeld een impact hebben op onze resultaten. Dat was nog niet zichtbaar in het eerste kwartaal, maar dat verwachten we wel in het tweede kwartaal. Harold, kun jij iets zeggen over de brutowinstmarges?

De heer **Van den Broek**: Zeker. Goedemiddag, mijnheer Monkau. Ik denk dat het belangrijk is om eerst te constateren dat Heineken een groeibedrijf is. We zijn groot geworden door groei en groei is eigenlijk hetgeen ons 70% van de tijd bezighoudt. Het moet wel een gezonde groei zijn. Vandaar dat ik uw vraag ook bijzonder waardeer, zeker als CFO. Het is belangrijk om te constateren dat Covid een heel belangrijke impact heeft gehad op, zeg maar, de volumes in onze brouwerij. Als de volumes in de brouwerij behoorlijk naar beneden gaan, dan heb je te maken met het feit dat je marges ook naar beneden gaan, want de vaste kosten in de brouwerij en in de hele keten zijn heel hoog. Dus we hopen dat als de volumes weer terugkomen we ook een positieve impact zien op onze bezettingsgraad en daarmee ook op onze marges. Het tweede wat ook belangrijk is, is dat de horeca weer terugkomt. We zijn heel verheugd dat we vandaag de zon zien schijnen en dat de terrasjes vol zitten, want dat helpt ook allemaal een beetje bij te dragen om de marges weer naar boven te brengen. Maar zoals we eerder in dit gesprek al aangaven, hebben we te maken met twee belangrijke factoren die de afgelopen jaren parten hebben gespeeld bij het realiseren van de marges.

De eerste is dat er met name in de opkomende markten een enorme devaluatie van de lokale valuta speelde. Het is heel lastig om daar in één keer alle prijsverhogingen te nemen. Dat moeten we heel gedisciplineerd

doen om ervoor te zorgen dat we wel de consument met ons meenemen en die niet verliezen.

Het tweede, u heeft het allemaal in de krant ook kunnen lezen, is dat na Covid de vrachtkosten, de containerkosten, en nu de grondstofkosten enorm hard aan het stijgen zijn. Ik hoop dat u gezien heeft dat in de tweede helft van het jaar en ook in het eerste kwartaal dat we echt ons best doen om ook door middel van prijsmanagement deze kosten toch door te geven aan onze klanten en de consumenten. Maar we doen dat wel op een manier dat we ook onze ogen open houden voor wat de concurrentie doet en wat de consument kan dragen.

Op langere termijn is het heel belangrijk dat we gaan kijken hoe we onze kostenprogramma's verder kunnen optimaliseren, ik sprak er net over, zodanig dat we echt meer kostenbewust worden en daar ook voordelen uit halen en door onze portfolio aan te passen ook onze marge te gaan verhogen. Dat was het antwoord op uw eerste vraag.

Uw tweede vraag over meer plantages om minder afhankelijk te worden, is een zeer relevante en die speelt vandaag de dag, omdat een aantal van de waardeketen gewoon is doorbroken en er is een tekort aan bepaalde materialen. We zijn dus inderdaad ook bezig om op een aantal gebieden te kijken naar wat verticale integratie heet. Of wij niet zelf in bepaalde gebieden in moeten stappen om zo minder afhankelijk te zijn van grote leveranciers en meer zekerheid te hebben dat we bij onze eigen ingrediënten en materialen kunnen komen om zodoende biertjes te kunnen blijven brouwen. Wat ook belangrijk is, is dat dat niet de enige manier is. We zijn ook heel erg bewust bezig met bijvoorbeeld de wensen in de landbouw om te kijken of we door middel van wetenschap bepaalde hogere opbrengsten per vierkante meter kunnen realiseren op het gebied van tarwe of gerst. Je hoeft het niet allemaal te bezitten om



wel onze kennis te delen en zodanig ook een hogere productiviteit te hebben. Dat is niet alleen goed voor de toevoer, het geeft ook een bepaalde loyaliteit aan ons. We zijn bijvoorbeeld naar de Albert-mouterij gegaan in België. Die hebben heel veel kennis waar de agrarische sector hun voordeel mee kan doen en de samenwerking is heel goed. Dus dat is ook iets waardoor we proberen de opbrengst te verhogen en wederzijdse afhankelijkheid te bevorderen. Dank u wel.

De **voorzitter**: Heel goed. Dank Dolf en Harold. Ik zie dat u wat vragen heeft, mevrouw. Uw naam?

Mevrouw **Rijke**: Goedemiddag. Mijn naam is Denise Rijke en ik vertegenwoordig de VBDO, Vereniging van Beleggers voor Duurzame Ontwikkeling. We omvatten meer dan 80 institutionele investeerders in meer dan 600 privé-investeerders. Het is onze missie de Nederlandse kapitaalmarkt duurzamer te maken. We zijn ook heel blij dat we in deze zaal mogen staan en ook onze nieuwe CEO dit jaar live te mogen begroeten. Net als ieder jaar wijzen we HEINEKEN op materiële duurzaamheidsthema's. Dit jaar focus ik me op drie specifieke thema's.

Ten eerste biodiversiteit. Het verlies van biodiversiteit is een steeds grotere bedreiging voor ondernemingen die sterk afhankelijk zijn van landbouwproducten en we lezen ook in het jaarverslag van HEINEKEN dat we nu moeten optreden om de op lange termijn verwoestende effecten drastisch te verminderen. Daar waren we het natuurlijk mee eens, maar we konden afgezien van waterproblemen geen alomvattende biodiversiteitstrategie zien van de risico's en mogelijkheden waar HEINEKEN voor staat. Als we deze vraag stellen, vragen we ons af of de onderzoeken en tools om te monitoren misschien nog niet voldoende gereed zijn om uniform te worden uitgevoerd. Maar omdat HEINEKEN voorloopt in dit opzicht, vertrouwen wij erop dat we met nieuwe partners

wel deze normen kunnen vaststellen. De vraag is daarom wat de strategie van Heineken in de komende jaren zal zijn. En of het de biodiversiteit zal waarderen zowel positief als negatief en de effecten daarvan.

Ten tweede CO<sub>2</sub>-uitstoot in de circulaire economie. We zijn erachter gekomen dat bij HEINEKEN 27% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot gerelateerd is aan de verpakkingen. Dat is een hoog getal, maar gelukkig is dat ook een gebied waar je er makkelijk iets aan kan doen. En HEINEKEN is ook één van de deelnemers aan de Ellen MacArthur Foundation die zich bezighoudt met de circulaire economie en de CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ze vragen ook naar verslaggeving van het hergebruik van andere materialen en dit zien we nog niet gebeuren bij HEINEKEN. We zien wel dat labels van Gösser merk nu 100% hergebruikt kunnen worden, maar als leidend bedrijf, een voorloper, waar we focussen op gebalanceerde groei zouden wij meer verwachten om de mogelijkheid benutten om te laten zien om in zulke gevallen het goede na te streven, wanneer zien wij hier meer van? Ten slotte, vorig jaar hebben we het gehad over het verschil in beloning bij mannen en vrouwen bij HEINEKEN en in het algemeen. HEINEKEN had toegezegd om die loonkloof in kaart te brengen en dat hebben we nog niet na kunnen lezen in het verslag. U zegt dat het ongeveer 97% voltooid is. Kunnen we dit niet snel verwachten en verslag uitbrengen in de toekomst om te laten zien dat diversiteit en gelijke behandeling van de werknemers ook behoort tot jullie doelen? Dank u wel.

De **voorzitter**: Dank u wel, mevrouw Rijke voor uw vragen. Als u het niet erg vindt, geven we antwoord in het Nederlands voor iedereen en krijgt u dan een vertaling. Dus vragen over biodiversiteit, over circulaire economie en gender pay. Dolf.

De heer **Van den Brink**: Dank u, mevrouw Rijke. Beginnende met de vraag over biodiversiteit. Toen wij in april 2021 onze nieuwe Brewing a Better World 2030-targets lanceerden, hebben we in het stuk Environmental Sustainability drie focus areas gedefinieerd. Allereerst was carbon emission een heel duidelijke commitment net zero voor productie 2030 en total chain in 2040. Ten tweede hebben we heel scherpe waterefficiency targets gezet in het algemeen met speciale focus op water stressed areas. En ten derde op circulariteit. Eerlijkheid gebiedt te zeggen dat de energie, de resources die nodig zijn om echt te accelereren aan de carbon- en decommunisation kant op dit moment echt de bulk vergt van onze resources. Dat is ongelooflijk intensief om een operatie in 80 landen met nu bijna 200 brouwerijen, honderden en honderden warehouses om dat allemaal naar net zero te krijgen. Dat is op dit moment de nummer 1-prioriteit. Water is altijd een prioriteit geweest. We zullen doorgaan met de route waar we al lange tijd op in waren gegaan. Derhalve denk ik dat u gelijk heeft dat we inderdaad nog meer kunnen en moeten doen aan die biodiversity-kant. Qua urgentie voor de wereld heel belangrijk. Wij vinden wel dat als je kijkt naar gerst en hop dat dat over het algemeen voor 90-95% plus plaatsvindt op bestaande landbouwgrond. Wat dat betreft, menen wij dat gerst en hop in een andere categorie zitten dan palmolie of beef en dergelijke, die een enorme ontbossingsimpact hebben. We willen ons niet daarachter verschuilen, dus we zijn wel bezig om de goede land use change accounting op te tuigen om vast te stellen dat alle gerst en hop die we sourcen inderdaad op bestaande grond gesourced wordt. Derhalve zijn we ook lid geworden van, u bent wellicht bekend, de FLAG Consulting Group: the Forest, Land and Agricultural, Forest Group of the SBTi.

Dus allereerst, we denken dat gerst en hop in een relatief gunstige categorie zitten, maar we moeten nog steeds qua accounting transparant goed organiseren en daar zijn wij mee bezig. Onderdeel van Brewing a Better World 2030 is een harde commitment om naar 100% sustainably sourced gerst en hop te gaan. Daar zijn we al jaren mee bezig. Daar zijn we ergens rond het jaar 2010 mee begonnen. Ook daar weer een samenwerking met de betreffende autoriteit, de SAI (Sustainable Agriculture Initiative) die daarvoor de standaard zet, waarbij we op dit moment in 2021 op 66% zitten voor de gerst en 92% voor de hop. Maar er is nog een weg te gaan, maar we zijn, durf ik te zeggen, vol vertrouwen dat we naar die 100% sustainably sourced gerst en hop gaan wat ook een positief effect zal hebben wat betreft de biodiversiteit.

Uiteindelijk is de echte oplossing regenerative agriculture en dat is een stuk moeilijker. We zijn daar in de test- en learningfase. We hebben op dit moment 300 pilotinitiatieven bij boeren in 15 verschillende landen lopen, 7500 hectare, die we op een regenerative manier nu verbouwen. Dat moet naar 500 pilot farms gaan. Dat is op dit moment onze commitment. Het is duidelijk ook in de intentie van de vraag dat we daar meer zullen moeten doen in de toekomst. Maar hopelijk geeft dit een wat vollediger beeld dan dat wellicht in het jaarverslag duidelijk is.

Dan uw tweede vraag wat betreft de waste afval circularity. We zijn inderdaad lid van de Ellen MacArthur Foundation. Ik ben daar zelf voor een aantal jaar geleden op één van de conferences van Ellen geweest. Wij geloven ook echt dat circularity de oplossing is. Als we willen blijven groeien met elkaar, en dat willen toch graag in het bedrijfsleven, dan moet dat op een circulaire manier gebeuren. Weer terug naar onze Brewing a Better World 2030-targets. Daar hebben we een harde commitment om naar zero landfill te gaan in onze eigen productieketen.

Bier is historisch gezien redelijk circulair. Onze waste stream kun je in hoge mate hergebruiken. Dat is met name de spent grains. Na het brouwproces houd je de schilfertjes en de proteïne over en die verkopen we over het algemeen aan boeren als voedsel voor vee. We zijn er overigens enorm naar aan het kijken of we daar niet betere aanwending voor hebben. Want dat zijn in feite plant based proteïnes die ontzettend waardevol zijn rond de hele movement naar plantbased proteïne in de voedselketen. Dus daar hebben we een aantal initiatieven rondlopen. Het is ook heel vezelrijk die spent grains die je zou kunnen gebruiken om je eigen biomest te genereren in de brouwerij. Hopelijk kunnen we daar meer over vertellen in de toekomst. Op dit moment wordt 99% van de afval van brouwerijen gerecycled. We hebben het al gereduceerd, maar we hebben nog 1% te gaan. Eén van de dingen daar, dat herinner ik me nog toen ik de directeur in Mexico was: uit de wasmachines waar je statiegeldflessen worden gewassen komt een pulp van de oude etiketten en lijm. Dat is vrij lastig om daar wat mee te doen. In Mexico zijn we aan de gang gegaan om dat te verwerken, dat kon relatief eenvoudig, tot van die eierschalen. Die grijze kartonnen waar je eieren op kan kopen, dat soort lage kwaliteit karton kun je maken van die pulp. Als anekdote van hoe we naar die 100% willen gaan. Een heel belangrijke volgende stap is inderdaad ons verpakkingsmateriaal. Laten we beginnen met het goede nieuws. Wat vrij uniek is aan bier, durf ik te zeggen, ten opzichte van andere fast moving consumer goods, is dat al 40% van alle bier dat wij verkopen in returnable pack gebeurt. In een statiegeldkrat of een fust dat terugkomt. Ik denk dat er geen andere categorie in consumer goods is dat op zo'n niveau ready circularity van je verpakking zit. Dat willen we verder ophogen. Het mooie is, dat is overigens ook in ons economisch belang, dat over het algemeen daar de marge hoger op is. Dus van Brazilië tot Europa zijn we heel erg bezig met het stimuleren van, laten

we zeggen, statiegeldkratten, het hergebruik van onze verpakkingen. Het aller moeilijkste uiteindelijk is natuurlijk je one way fles en je one way blik. Grappig genoeg, in de emerging market gaat dat een stuk beter. Aluminium scrap heeft heel veel waarde. Dus in ontwikkelingslanden ligt de recycling rate over het algemeen heel hoog, omdat er heel veel mensen in de informele economie aluminium ophalen uit de afvalstroom voor recycling. Dus die recycling rate ligt daar hoog. U heeft gelijk dat we daar nog niet in geslaagd zijn om dat goed te rapporteren, omdat we daar letterlijk met honderden toeleveranciers een norm in moeten stellen om dat op een betrouwbare manier te kunnen rapporteren. Maar dat is absoluut een intentie. Ik durf niet te zeggen wanneer we daar tot het benodigde kwaliteitsniveau in staat zijn, maar we gaan die kant op. Ook belangrijk om een bijdrage te leveren aan het opzetten van deposit return scheme, zoals nu in Nederland gebeurt overigens en een hele discussie in Engeland. Daar kunnen we als partij bij zijn. Wat dat betreft, zijn we voorstander van dat soort schema's, maar dan moet je daar wel met alle partijen in de markt goede afspraken over maken. De retail, bijvoorbeeld de supermarkt, speelt daar een belangrijke rol.

Dan nu de laatste vraag wat betreft de gender pay gap. Dat is onderdeel van de pilaar social sustainability voor onze Brewing a Better World 2030-commitments. De commitment die we hebben is om al onze 'OpCo's te assessen op de equal pay, maar wat heel belangrijk is dat we ons daar niet toe beperken. Equal pay is maar één element daarvan. Dit gaat over gender representation in het algemeen. Dit gaat over equal opportunity en promotion. Dit gaat over gender balance in managementteams. We realiseren ons dat de buitenwereld zich heel erg focust op die matrix van equal pay. Wat ons betreft, is het een veel holistischer uitdaging. Overigens, ik zit te kijken naar collega's die voor

onze People Function werken en we hebben het ook niet bekend gemaakt, maar onze equal pay gap is low single digit. Om eerlijk te zijn, als average ziet dat er heel goed uit, waarbij je natuurlijk per OpCo verschillen hebt. We hebben 97% van onze OpCo's assessed, 88% van de OpCo 's hebben nu een actieplan om die gap naar nul of zo dicht mogelijk bij nul te brengen. Wat belangrijk is als laatste opmerking, is dat wat betreft gender representation in het algemeen en in het managementteam één van de drie criteria, naast carbon emissions en water efficiency, als onderdeel van onze LTI-bonus, wat we later vanmiddag zullen bespreken, female representation in senior management is, waar we het doel hebben om nu door te groeien naar 30% in het jaar 2025. Ik hoop, mevrouw Rijke, dat ik daarmee uw vragen afdoende heb beantwoord.

Mevrouw **Rijke**: Hartelijk bedankt.

De **voorzitter**: Dat is een volledig antwoord. Dank voor uw geduld, mijnheer Spanjer. U bent aan de beurt.

De heer **Spanjer**: Dank u wel, voorzitter. Spanjer is inderdaad mijn naam voor de notulen, anders krijgen we die vraag weer. Mijn vraag is. U zei op een gegeven ogenblik dat de horeca nog een beetje achterblijft, maar dat is aan de ene kant helaas een gevolg van dat er geen vrachtwagenchauffeurs zijn. Wat gaat HEINEKEN daaraan doen? Gaan ze iets van een academie opzetten voor vrachtwagenchauffeurs? Gaan ze daarmee helpen? Hoe gaan ze dat signaleren? Er kan wel gezegd worden: ik wil op ieder terras een Heineken-biertje hebben, maar als er geen vrachtwagenchauffeurs zijn. Ik noem alleen maar de UK waar het een rampenplan is van al die buitenlanders, omdat ze uit de EU gestapt zijn. Dat dat een probleem is. Hoe wilt u dat gaan aanpakken? Want u heeft het in Nederland wel goed opgelost met Sligro c.q. Simon Loos,

daar gaat het niet om. Maar hoe gaat u dat verder in de andere landen oppakken?

Verder zei u ook nog even over de prijs van de granen, dat u ook nog de prijs wilt verhogen. Hoe gaat u dat aanpakken met de supermarktchains? Ik hoop niet dat u de cursus Nestlé gaat volgen, dat de grote chains zoals Delhaize en dergelijke u uit het schap flikkeren, want u gaat 25% verhogen. Hoe gaat u dat aanpakken? Heeft u daar wat van geleerd? Hoe gaat u het prijsmanagement aanvliegen? Dat zou ik graag het antwoord op willen weten.

De **voorzitter**: Zijn dat de enige twee vragen of heeft u meer vragen?

De heer **Spanjer**: Misschien bij de rondvraag.

De **voorzitter**: Uitstekend. Goed. Dan Dolf, een antwoord op deze goede vragen.

De heer **Van den Brink**: Dank, mijnheer Spanjer voor uw gepassioneerde vragen op beide vlakken. Dingen die ons na aan het hart gaan. Laat ik de horecavrachtwagenvraag beantwoorden. Misschien kun jij over de prijsverhogingen praten, Harold? Wat betreft horeca. Het vrachtwagenchauffeursprobleem beperkt zich niet tot horeca. Elke beweging die wij met een vrachtwagen of een boot for that matter moeten maken, is disrupted op dit moment. Dus inderdaad hebben we uitdagingen om onze horeca te beleveren, maar ook onze supermarkten te beleveren. In alle bescheidenheid, ik denk niet dat wij als HEINEKEN kunnen pretenderen dat wij nou dit probleem gaan oplossen. Dit is een heel breedgedragen probleem. Uiteindelijk geloof ik dat het prijsmechanisme het probleem gaat oplossen. Het is a good day to be vrachtwagenchauffeur, want die salarissen zullen omhoog gaan. Door Covid is er een enorme dislocatie gekomen. Bijvoorbeeld



honderdduizenden mensen die in de horeca werkten die ineens voor de GGD gingen werken of in callcenters. Dat heeft gewoon de hele arbeidsmarkt uit het lood gebracht. Op het moment dat de Covid-lockdowns er weer vanaf gingen en we allemaal dachten: nu gaan we terug naar normaal, is die dislocatie doorgedaan. Helaas zal dat waarschijnlijk een tijdje duren voordat daar weer rust komt en een nieuwe balans wordt gevonden. Maar uiteindelijk zal prijsmechanisme, denk ik, de enige effectieve manier op schaal zijn om te zorgen dat de factor arbeid daar is waar het de meest toegevoegde waarde brengt.

De heer **Spanjer**: Dat klopt wel, maar dan hebben we nog geen chauffeurs.

De heer **Van den Brink**: Maar ja, dat realiseer ik me heel goed mijnheer Spanjer. Dat ondervinden we elke dag. Nogmaals, we hebben geen magische toverstokken waarmee we dat kunnen oplossen anders dan dat we inderdaad significante kostenstijgingen accepteren. Zelfs soms terwijl we contracten hebben met lagere prijzen en we derhalve alsnog hogere kosten accepteren en zodoende hopelijk bijdragen bij het aantrekken van de werknemers waar ze nodig zijn. Dank u wel. Ik draag het over aan Harold.

De heer **Van den Broek**: Inderdaad, mijnheer Spanjer, het is niet gemakkelijk om over prijsverhogingen te praten. Dat doen we ook liever niet, maar het is wel een realiteit waar we allemaal mee moeten leven. Zeker in West-Europa is dat het geval. Ik denk dat er een gezonde spanning is tussen een aantal grote winkelketens die echt opkomen voor de consument en die ervoor zorgen dat we niet te gemakkelijk praten over prijsverhogingen, maar ook vragen: wat doen jullie er zelf aan om jullie kosten naar beneden te halen in plaats van lekker het stokje doorgeven? Ik denk dat we daar ook een afdoende antwoord op hebben.

Ik heb u net laten zien dat wij een groot kostenbesparingsprogramma hebben opgezet. Enorm hard werken in alle operating units die we hebben, 7500 ideeën, mensen die er dag en nacht aan werken om er ook voor te zorgen dat er wel investeringscapaciteit blijft en tegelijkertijd dat wij alleen maar in bepaalde mate die echt noodzakelijk is prijsverhogingen moeten doorvoeren ter bescherming van iedereen. Wat denk ik heel belangrijk is, is er ook voor te zorgen dat onze merken dat kunnen dragen. Uiteindelijk als de consument blij wordt van het biertje dat we brouwen, dan is er ook ruimte om daar een prijs aan toe te kennen. Dat is denk ik heel belangrijk. Als je het over innovatie hebt, als je het over de kwaliteit van het bier hebt, de kwaliteit van de service hebt, dan mag dat wat kosten soms. Dat is wat we proberen te doen: die balans te vinden tussen niet te veel, maar ook niet te weinig.

De heer **Spanjer**: Dank u wel voor de beantwoording van de vragen.

De **voorzitter**: Dank jullie wel. Nu geef ik u het woord en hoop ik op niet te veel vragen, anders word ik bang voor de 500 kinderen die naar Annie moeten vanavond. Mevrouw.

Mevrouw **Kamphuis**: Goedemiddag. Fijn om u te ontmoeten. Mijn naam is Sofie Kamphuis. Ik vertegenwoordig MN, Asset Manager voor een aantal Nederlandse pensioenfondsen, inclusief BMA en PMT Ik spreek ook namens Aegon Asset Management, APG Asset Management, MN Investment Partners en Achmea Investment Management. Ik heb drie vragen, vragen over drie verschillende onderwerpen.

Allereerst de net zero CO<sub>2</sub>-ambities van Heineken. U heeft uw ambitie bekend gemaakt om net zero CO<sub>2</sub>-uitstoot te halen in de totale keten in 2040 met een plan in de verschillende onderdelen van de waardeketen. Wij waarderen deze inspanning en u bent hier al verder op ingegaan. Er

zijn een aantal gebieden die heel uitstoot intensief zijn, zoals de landbouw en verpakkingen. Zij zijn samen geloof ik meer dan 50% van de totale uitstoot. Kunt u verder ingaan op de meer gedetailleerde plannen in deze gebieden en hoe vaak deze plannen opnieuw bekeken worden en of deze openbaar gemaakt worden? Dat is mijn eerste vraag.

De tweede vraag gaat over het speak-up systeem. In het jaarverslag van 2021 staat dat Heineken 1700 rapportages heeft ontvangen over fraude, discriminatie, intimidatie, conflicten via het speak-up systeem. En dan is er ook nog een categorie 'others' die 37% van de totaal ontvangen klachten. Op het moment is er geen informatie bekend gemaakt over de inhoud van dergelijke klachten en of corruptie en omkopen hier ook onder vallen. We zouden hier graag meer inzicht in willen hebben en onze vraag is of u specifieker kunt zijn wat er onder deze andere klachten valt en of corruptie en omkoping hier ook onder vallen. En heeft u in de toekomst plannen om meer bekend te maken over corruptie en omkopeningen?

Dan gaat mijn laatste vraag over het beloningsbeleid. We stellen het zeer op prijs dat Heineken plannen heeft om ESG-gerelateerde prestatie maatstaven in uw LTI op te nemen. Deze ESG-statistieken zijn, zoals we begrijpen, gebaseerd op uw Brew a Better World-toezeggingen die openbaar zijn en onze doelstelling voor 2030. Allereerst weten we dat er geen ex ante bekendmaking is van de specifieke ESG-doelstellingen in de voorgestelde LTI. Kunt u dit nader toelichten? Ten tweede: worden de doelstellingen en het behalen van de ESG-metriek in het volgende jaarverslag op een zichtbare basis gepubliceerd? En dan mijn laatste vraag. Aangezien ESG-prestaties een belangrijk onderdeel zullen worden van het totale beloningspakket van de Raad van Bestuur, overweegt u de externe accountant te verzoeken om redelijke zekerheid

te geven over in ieder geval de uitkomsten van de ESG-maatstaven? Ik stop hier. Hartelijk dank.

De **voorzitter**: Dank u wel, mevrouw Kamphuis voor uw vier vragen. Ik geef de eerste twee aan Dolf. Misschien kunnen met de remuneration policy even wachten tot de heer Das. De vraag over de auditor kunnen we aan Harold geven.

De heer **Van den Brink**: Heel goed. Dank u, mevrouw Kamphuis. Beginnend met uw vragen over net zero emissions, scope 1 en 2 versus scope 3. U vroeg: kan er meer zichtbaarheid komen, zichtbaarheid zijn aan die scope 3-kant? Wij hebben een roadmap gepubliceerd, die is ook publiekelijk toegankelijk, hoe we in het jaar 2030 naar zero gaan in scope 1 en 2 en hoe we richting het jaar 2040 naar zero willen gaan in de totale keten. Dat hebben we ook voorgelegd aan de eerdergenoemde SBTI. We hebben inmiddels goedkeuring gekregen van de SBTI op onze 2030-roadmap. We zijn nog in afwachting van goedkeuring van SBTI op onze roadmap naar 2040. Overigens, de bottleneck is dat SBTI zo druk is omdat er zo veel bedrijven nu tegelijkertijd een beroep doen, dat we pas in Q4 van dit jaar een slot hebben toegewezen gekregen om daar met hen in gesprek over te gaan. Wat belangrijk is, is dat onze roadmap en onze commitment in lijn is met het 1,5%-scenario van Parijs. Daarmee bevinden we ons in, laten we zeggen, een voorhoede van 1000 bedrijven wereldwijd die dit commitment hebben gemaakt. We hebben er bewust voor gekozen, voordat we met een vingertje wijzen naar onze toeleveranciers, om eerst zelf het goede voorbeeld te geven en echt te beginnen met onze eigen scope 1 en 2-emissies. Dat is voor een brouwer wat ingewikkelder dan voor veel andere bedrijven. Dat heeft ermee te maken dat je qua energie veel elektriciteit nodig hebt, maar wij als brouwer hebben ook heel veel thermische energie nodig. Elektrische

energie laat zich makkelijker vervangen door renewable bronnen, zoals wind en zonne-energie. We streven ernaar om in 2025 naar 100% renewable electricity te gaan. Dat doe je deels door zonnecellen op onze eigen brouwerijen en warehouses te leggen, maar dat is maar iets van 10-15% van het totaal. Dus met name door ppa's, purchase power agreements, met renewable providers af te sluiten. Dat gaan we doen en daar zijn we vol confidence over. Maar twee derde van het energieverbruik van brouwerijen is thermische energie. Dat is een beetje hetzelfde als bij u thuis. Om uw telefoon op te laden en het koffiezetapparaat doet u dat via het elektriciteitsnet, maar om uw huis te verwarmen, gebruikt u gas. Je hebt daar een hogere energy intensity voor nodig dan elektriciteit doorgaans kan. Dus het is een stuk lastiger om die thermische energie renewable te maken. Daar zijn we ook mee bezig. Daar is ook de commitment om naar 100% thermische energie te gaan, maar dat heeft behoorlijk wat voeten in de aarde. Dat betekent dat we als voorbeeld biogas uit onze waste water treatment plants afvangen en kunnen gebruiken. Dat doen we door sustainable biomass.

Bijvoorbeeld: in Vietnam kun je miljarden tonnen aan spent grains van de rijstproductie opkopen en in biomass boilers gebruiken, et cetera. Daar zullen we echt elke dag, elke maand tot 2030 voor nodig hebben om daar naar nul te gaan. Dat hebben we geprioritiseerd, maar dat betekent niet dat we op die scope 3 stilzitten. We zijn in een heel actieve dialoog met onze suppliers, allereerst over het meten en het transparant krijgen wat nou de carbon footprint is van de granen die we inkopen, van de blikjes, van de flessen. Ik durf te zeggen dat we bijna evenveel mensen in sustainability hebben werken in procurement, op onze inkoopafdelingen die dus echt met die scope 3 bezig zijn als mensen die ermee bezig zijn binnen het bedrijf. We zullen door het proces gaan waar

we meer leren 'more mature'. Dan kunnen we ook meer inzicht geven in die roadmap.

Wat betreft speak-up casus. U heeft gelijk, we hebben geloof ik per jaar 1700 speak-up cases. Ruim 600 daarvan vallen in die categorie 'other'. Dat is een mengelmoes van responsible consumption, responsible communication, even spieken, environment, other human rights, retaliation, competition law. Daar zit een hele cluster van dingen in. Maar daar zit inderdaad ook bribery en corruption in. Het afgelopen jaar hebben we 41 cases in de categorie bribery and corruption gehad. Dat is dus minder dan 2% van het totaal aantal speak-up cases wat we krijgen. Overigens betreft dat grotendeels, het is niet heel elegant, maar kick-backs van suppliers to employees. Dat is een bekend fenomeen waar je heel erg op moet letten. Iets waar we dus ook op focussen om dat naar nul te reduceren waar we kunnen.

De **voorzitter**: Harold, over audit assurance van ESG.

De heer **Van den Broek**: Inderdaad. Even misschien bij het begin beginnen. We vinden het heel belangrijk dat we de juiste ESG-reporting doen. We vinden dat wel primair onze eigen verantwoordelijkheid. Eerst je eigen zaken op orde hebben en daarna pas vragen iemand anders ernaar te laten kijken. Dat is, denk ik, heel belangrijk. Dus heel veel van de zaken die we doen, zijn op dit moment in progress. We gaan op dit moment steeds verder vooruit om onze systemen, onze procedures steeds verder te verbeteren, zodat we een steeds grotere mate van zekerheid kunnen geven over de accuraatheid en de volledigheid van de reporting. Dat is misschien met name voor de andere mensen belangrijk, want datgene wat je in je eigen huis hebt, is nog goed te doen. Maar op het moment dat het naar de scope 3 gaat, is dat veel ingewikkelder. Dat is duidelijk iets waar we enorm hard voor bezig zijn. Maar we zijn dus

heel erg van binnenuit naar buiten aan het werken door eerst een juiste gang van zaken bij de mensen die erover gaan. Daarna onze interne controleprocedures daarop los te laten. Ten derde dat internal audit daar een grote rol in speelt. En pas daarna gaan we over naar een external assurance, zoals dat heet. Overigens is het ook belangrijk om misschien even aan te geven dat we heel veel interne protocollen en processen hebben. We hebben een Supervisory Board Sustainability & Responsibility Committee die daarover gaat, we hadden er vanochtend nog één, die echt voortgangscontrole toepast. Die er ook voor zorgt dat onze kennis en kunde verder voortgang boekt. We hebben een Audit Committee die regelmatig de voortgang toetst over onze Brew a Better World-reporting. En binnen Brew a Better World hebben we 20 KPI's die we gaan vragen om daar limited assurance op toe te passen op het ogenblik. Dat is iets wat er op dit moment al is. Wij zijn overigens van mening, om echt concreet op uw vraag terug te komen, dat het niet zo heel lang meer zal duren voordat reasonable assurance een verplichting wordt. Daar zijn we volledig voor, maar tot die tijd willen wij ons liever concentreren om daar zo goed mogelijk op voorbereid te zijn in plaats van dat we nu met het eind beginnen in plaats van bij het begin beginnen. Maar we zijn daar volledig voor.

De **voorzitter**: Oké. Dank Harold. Uw derde vraag komt terug als we over remuneratie praten. Dus als er geen andere vragen zijn dames en heren, dan stel ik vast dat het verslag over het boekjaar 2021 voor kennisgeving is aangenomen en ik sluit dit agendapunt.

### **1.b Adviserende stemming over het beloningsverslag over het boekjaar 2021**

De **voorzitter**: Dan gaan wij over tot punt 1.b van de agenda: de adviserende stemming over het beloningsverslag over het boekjaar

2021. De beloning van de Raad van Bestuur kunt u ook terugvinden in het jaarverslag.

Ik geef hierover het woord aan de voorzitter van de Remuneratie Commissie, de heer Maarten Das.

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

- Ik wil de AVA graag een toelichting geven op de uitvoering van ons beloningsbeleid in het jaar 2021, zoals dat is gerapporteerd in het Beloningsverslag 2021.
- Ons beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur is gebaseerd op vier beloningsprincipes, te weten:
  - (i) ondersteuning van de ondernemingsstrategie;
  - (ii) beloon naar prestatie;
  - (iii) beloon concurrerend; en
  - (iv) beloon fair.
- Het 1ste beloningsprincipe, ondersteun de ondernemingsstrategie, wordt voor de Raad van Bestuur ingevuld door een aanzienlijk deel van de beloning – dat kan oplopen tot meer dan 80% - afhankelijk te maken van het behalen van vooraf gestelde doelstellingen die de ondernemingsstrategie goed weergeven. Deze doelstellingen zijn gericht op top-line en bottom-line groei en cash generatie, en voor de korte termijn variabele beloning ook nog op leiderschap.
- Het 2e beloningsprincipe, beloon naar prestatie, houdt in dat voor elk van die doelstellingen vooraf een prestatieniveau wordt vastgesteld en voor elke financiële doelstelling ook nog een (lager) drempel prestatieniveau en een (hoger) maximaal prestatieniveau. Dus een



targetniveau, een lager drempelniveau en een hoger maximumniveau. Deze prestatieniveaus zijn gekoppeld aan de variabele beloningsniveaus voor ieder van die doelstellingen dat kan variëren van 0% als de drempel niet wordt gehaald, tot 200% als het maximum niveau wordt gehaald of overschreden.

- Begin 2021, in de context van de Covid-19 crisis, heeft de Raad van Commissarissen slechts voorlopige prestatieniveaus vastgesteld voor de lange termijn variabele beloning voor de periode 2021-2023. In de zomer van 2021, toen beter zicht ontstond op de marktomstandigheden voor het driejarenplan van de onderneming, heeft de Raad van Commissarissen deze niveaus bevestigd, dus van deze voorlopige niveaus definitieve niveaus gemaakt.
- Bij het vorige agendapunt heeft de Raad van Bestuur een gedetailleerde uiteenzetting gegeven over de uitstekende prestaties van de onderneming in het jaar 2021. In overeenstemming met ons beloningsprincipe 'beloon naar prestatie' heeft het boekjaar 2021 geleid tot een hogere korte termijn variabele beloning en een lagere lange termijn variabele beloning dan vastgesteld op targetniveau.
  - (i) Wat de financiële doelstellingen betreft, lagen de prestaties voor de meeste kortetermijndoelstellingen boven het maximumniveau. De prestaties voor de langetermijndoelstellingen lagen meestal onder het drempel- of targetniveau vanwege het moeilijke jaar 2020.
  - (ii) Voor de leiderschapsdoelstellingen van de korte termijn variabele beloning met een gewicht van 25% heeft de Raad van Commissarissen vastgesteld dat gepresteerd is op het maximale niveau, gezien het uitstekende leiderschap van de Raad van

Bestuur bij het navigeren door de Covid-19 crisis en het bouwen aan een betere toekomst voor Heineken. Het jaar 2021 is voor Heineken een zeer sterk jaar van herstel geweest, ondanks het voortduren van de Covid-19 crisis.

(iii) Op basis van het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur hebben deze prestaties geleid tot:

- een korte termijn variabele beloning voor 2021 van 118% van het targetniveau;
  - een lange termijn variabele beloning voor de periode 2019-2021 van 71% van het targetniveau.
- Ons beloningsverslag vermeldt jaarlijks vooraf alle doelstellingen voor de korte termijn en lange termijn variabele beloning en het gewicht daarvan. De financiële prestatieniveaus voor de korte en lange termijn variabele beloning, dus de drempeltarget en maximumniveaus, zijn commercieel zeer gevoelige informatie en daarom vermelden wij die niet. Onze belangrijkste concurrenten maken hun financiële prestatieniveaus ook niet bekend. Niettemin, als de AVA vandaag bij agendapunt 3 dat goedkeurt, zullen we duurzaamheidsdoelstellingen introduceren voor de lange termijn variabele beloning, te weten:
    - a. CO<sub>2</sub>-uitstoot;
    - b. efficiënt watergebruik; en
    - c. het aantal vrouwen op senior manager niveau.
  - Deze doelstellingen worden niet als commercieel gevoelig gezien. Daarom zullen we in het beloningsverslag over 2022 gedetailleerde prestatieniveaus en resultaten voor elke duurzaamheidsdoelstelling

vermelden. Hiermee tonen we onze bereidheid om prestatieniveaus openbaar te maken wanneer dat ons concurrentievermogen niet negatief beïnvloedt.

Ik zal hier naar aanleiding van de vraag van mevrouw Kamphuis nog even iets verder over uitweiden. Als het inderdaad zo is dat de AVA onder agendapunt 3 vermeldt tot het introduceren van duurzaamheidsdoelstellingen voor de lange termijn variabele beloning, dan speelt dat voor het eerst voor de lange termijn variabele beloning over de periode 2023-2025. De RvC zal in december van het jaar besluiten welke drempeltarget en maximumprestatiebonus bij die doelstellingen horen. Dat zullen we bekend maken in het beloningsverslag over 2022, wat in januari 2023 bekendgemaakt zal worden. Dan zullen we de uitkomsten van die prestatieniveaus over de periode 2023-2025 bekendmaken in het beloningsverslag over 2025.

Dan terug naar de beloningsprincipes van het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur.

- Het 3e beloningsprincipe, beloon concurrerend, brengt mee dat sinds 2011 het beleidsniveau van het basissalaris en van de korte en lange termijn variabele beloning van de Raad van Bestuur wordt afgeleid van het mediane beloningsniveau van een wereldwijde peergroup van met Heineken vergelijkbare ondernemingen.
- Vergelijking met een wereldwijde peergroup is gerechtvaardigd, omdat Heineken werkelijk een wereldwijde onderneming is: van de 83.000 werknemers van Heineken werkt minder dan 5% in Nederland en de rest verspreid over de hele wereld. De relevante referentiemarkt voor de beloning van Heineken's topmanagement is dan ook niet de

Nederlandse markt, maar de wereldwijde markt. Bovendien zorgt deze referentiegroep ervoor dat de daarvan afgeleide beloningsniveaus ook aantrekkelijk zijn voor internationale kandidaten, wat de gewenste internationale diversiteit van ons topmanagement ondersteunt.

- De Raad van Commissarissen heeft, na de jaarlijkse vergelijking met de peergroup, besloten het basissalaris van de CEO en CFO voor 2021 niet aan te passen, maar op het bestaande niveau te handhaven.
- En dan nog het 4e beloningsprincipe, beloon fair, brengt mee dat iedereen die voor Heineken werkt, vanaf het niveau van de Raad van Bestuur tot alle niveaus daaronder, steeds wordt beloond in overeenstemming met de voor die persoon relevante arbeidsmarkt. Voor de Raad van Bestuur wordt dan ook aan dit principe voldaan door de beloning overeenkomstig het mediaan niveau van al vermelde wereldwijde peergroup.
- Tot slot. Het huidige beloningsbeleid voor de Raad van Commissarissen is aangenomen door de AVA in 2019 en er worden op dit moment geen wijzigingen voorgesteld.
- Tot zover mijn toelichting op het beloningsverslag 2021.

De **voorzitter**: Dank, Maarten. Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Mijnheer Monkau.

De heer **Monkau**: Ik had een klein vraagje. Als ik het goed gelezen heb, is de lange termijn beloning van de CEO minder dan de korte termijn, terwijl ik een keer een lijst gezien heb dat van alle CEO's de lange termijn beloning sky high is. Hoe kan dat?

De heer **Das**: Ik heb uw vraag niet helemaal goed gehoord.

De heer **Monkau**: Ik heb gelezen dat in het jaarverslag de lange termijn beloning van de CEO lager is dan de korte termijn. Dat in vergelijking met zo'n lijst van CEO's de lange termijn beloning overal veel hoger is. Duidelijk?

De heer **Das**: Ja, heel duidelijk. Inderdaad is het zo dat normaal gesproken het geregeld voorkomt dat de lange termijn variabele beloning hoger is dan de korte termijn variabele beloning voor de Raad van Bestuur. Dit jaar is dat echter anders, omdat de korte termijn variabele beloning gekoppeld is aan het jaar 2021 en dat was een uitstekend jaar. Dat heeft dus geleid tot een beloningsniveau van 181% van het targetniveau. Maar de lange termijn variabele beloning ging over het jaar 2019, 2020, 2021 en is het gemiddelde van die hele periode omlaag gehaald door het heel moeilijke jaar 2020. Het resultaat van het gemiddelde is naar een goed jaar in 2019, een slecht jaar 2020 en een weer goed jaar 2021 toch niet hoger dan die 71% van het targetniveau. Dat komt dus vooral door het jaar 2020.

De **voorzitter**: Dank voor de heel goede vraag en ook het volledige antwoord. Aan wie mag ik het woord geven? Mijnheer Vreeken.

De heer **Vreeken**: Zoals bekend, vind ik HEINEKEN een mooi bedrijf en is het een soort van family business. Michel de Carvalho is nu zo stil als een muis, maar ik denk dat hij buiten de vergaderingen toch wat meer zijn ideeën spuit vanuit de financiële markt waar hij werkzaam is geweest. Wat fijn is, is dat HEINEKEN Amsterdam-based is. Er zijn twee bedrijven in Nederland die de fout hebben gemaakt om over te stappen naar Londen, Shell en Unilever, en je ziet wat ervan komt. Dus het zou fijn zijn als de top van Heineken in Nederland blijft met een salaris wat

ervoor zorgt dat er niet de neiging ontstaat om op te stappen naar Londen. Dat is altijd verkeerd. Maar dit moet voor mijn gevoel vergelijkbaar zijn met CEO's van SAB of van Carlsberg, dus dat ze zich prettig voelen en graag blijven werken bij HEINEKEN.

De **voorzitter**: Dank u wel voor die ene constatering en ook de vraag. De constatering was dat Michel de Carvalho een kleine muis is. Ik kan u verzekeren dat dat niet het geval is. Het tweede is over Amsterdam. Ik voel me een beetje eenzaam, omdat iedereen zulke mooie grote antwoorden geeft, dus misschien mag ik ook antwoord geven. Volgens mij zal HEINEKEN voor een hele lange tijd hier in Amsterdam blijven.

De heer **Vreeken**: Even één opmerking. Ik zei niet dat de heer De Carvalho stil en zo klein als een muis was, maar tijdens de vergadering stil als een muis is. Dus dat is toch zeker wel een nuanceverschil.

De **voorzitter**: Dat moet ook zo. Iedereen moet stil zijn, behalve degenen die antwoord geven of je nou een muis bent of niet. Andere vragen over remuneratie?

Als niet, dan dames en heren, dan gaan wij nu over tot de adviserende stemming, het hele spannende, over het beloningsverslag over het boekjaar 2021. Anne Marie, je bent nu aan de beurt.

Mevrouw **Van der Waal**: Wij stemmen middels de stemkastjes. Indien mocht blijken dat de stemkastjes niet functioneren, dan zullen wij 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 (voor Heineken N.V. zonder gele stip) met de goudkleurige chip naar u toe gericht aan de bovenzijde van het stemkastje in te steken. Zodra de

stemming geopend is, zal op het scherm de keuzemogelijkheid verschijnen om uw stem uit te brengen. Indien dit niet het geval is, kunt u uw hand opsteken en zal iemand u komen assisteren. U kunt de stempas gedurende de gehele vergadering in het stemkastje laten zitten.

- Als u voor het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 1.
- Als u tegen het voorstel wilt stemmen, drukt u op de knop met het cijfer 2.
- Indien u zich wilt onthouden van stemming, drukt u de knop met het cijfer 3.

U kunt nu uw stem gaan uitbrengen door op de knop van uw keuze te drukken.

De **voorzitter**:. Ik stel vast dat 79,94% van de stemmen voor dit agendapunt heeft gestemd.

Het resultaat van de stemming is adviserend. We zullen de uitslag in overweging nemen wanneer wij het beloningsbeleid evalueren.

### **1.c De vaststelling van de jaarrekening van de vennootschap over het boekjaar 2021**

De **voorzitter**: We gaan verder met agendapunt 1.c: de vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2021.

De jaarrekening is gecontroleerd door Deloitte. De accountantsverklaring is opgenomen in het jaarverslag.

Alvorens de jaarrekening te bespreken, geef ik graag het woord aan de heer Van der Vegte van Deloitte.

De heer **Van der Vegte**: Goedemiddag, dames en heren.

- Met veel plezier deel ik met u de hoogtepunten van onze controle over het jaar 2021.
- Covid-19 heeft ook in 2021 de activiteiten en bedrijfsresultaten van Heineken en dus ook onze controle geraakt en beïnvloed. Daarom is de beoordeling van de materialiteit en de mogelijke risico's, de werkzaamheden met betrekking tot de uitvoering van de groepscontrole als we die uitvoeren en ook ons toezicht op de operating companies wereldwijd en het testen van de bijzondere waardeverminderingen, hierop afgestemd. Wij hebben tijdens onze controle samen met onze forensische specialisten en onze controleteams bij de afzonderlijke operating companies ook geëvalueerd of Covid-19 nog aanleiding zou kunnen geven tot een verhoogd frauderisico. Wij hebben voor onze controle geen significant verhoogde frauderisico's als gevolg van Covid-19 vastgesteld.
- Onze materialiteit voor de controle bedroeg 170 miljoen euro. Vorig jaar was dat 140 miljoen euro. De benchmark die we gebruiken voor het bepalen van de materialiteit is onder andere gebaseerd op het gemiddelde van de afgelopen drie jaar van de winst vóór belastingen, de geconsolideerde omzet en het totaal van de activa.
- Als ik dan overstap naar de risico's met betrekking tot met name het testen van de bijzondere waardeverminderingen en de inbaarheid van uitgestelde belastingvorderingen, dan hebben we die bij dit jaar als kernpunten van de controle gezien. Ons accountantsrapport zoals u dat bij de jaarrekening kan vinden, geeft hierover een nadere toelichting, zowel van de risicoanalyse, de risico's die we al bekend hebben, als van een opsomming van door ons uitgevoerde



controlewerkzaamheden ,alsmede ook de conclusie dat wij geen significante bevindingen hebben geïdentificeerd op het punt van deze twee gebieden. Opbrengsten uit hoofde van contracten met klanten, de verwachte kredietverliezen en ook de interne controle over de financiële rapportage zijn dit jaar, het jaar 2021, niet als kernpunten van de controle aangemerkt. Dat was het vorig jaar wel. De reden is dat hun individuele belang en de resultaten van de door ons uitgevoerde controle 2020 en ook de risicobeoordelingswerkzaamheden zoals we die uitvoeren, tot een minder complexe oordeelsvorming voor het jaar 2021 zal hebben geleid en zijn voor het jaar 2021 voor ons niet als kernpunt aangemerkt.

- Naast de controlewerkzaamheden die wij centraal uitvoeren als corporate team hier in Amsterdam, hebben wij ook 28 operating companies gecontroleerd. Daarvan zijn er twee niet geconsolideerd. Als we kijken naar de reikwijdte van onze controle, betekent dat dat we 80% van de omzet direct gecontroleerd hebben, 90% van het resultaat vóór belastingen en ook 90% van de totale activa. Dat was vergelijkbaar met de reikwijdte over het jaar 2020 en dit was een vrij hoog dekkingspercentage.
- Wij hebben toezicht gehouden op de controle door de auditors van de verschillende operating companies buiten Nederland. Helaas konden we ze door corona niet bezoeken zoals we dat normaliter doen, maar hebben we dit virtueel gedaan. Wij hebben werkdocumenten beoordeeld, virtueel vergaderd, zowel bij het halen van de controle als gedurende de controle en ook achteraf als de controlewerkzaamheden gereed zijn, het dossier kunnen reviewen van onze collega's. We hebben de prestaties van de

bedrijfsboekhouder van het betreffende bedrijfsonderdeel goed kunnen beoordelen.

- Daarnaast hebben we door Covid veel meer contactmomenten gehad met Heineken en ook nauw kunnen aansluiten bij de wijze hoe het management van Heineken heeft gereageerd op de aanhoudende gevolgen van de pandemie en de coronamaatregelen in de verschillende landen.
- Ook hebben wij wederom specialisten ingeschakeld voor onze controle, onder andere op het gebied van waarderingen, treasury, informatietechnologie (IT), belastingen, pensioenen, duurzaamheid en sustainability, en ook fraude en compliance.
- Om op dit laatste punt even iets verder in te gaan: als accountant moeten wij kijken naar potentiële risico's van afwijkingen van materieel belang als gevolg van fraude of de niet-naleving van wet- en regelgeving. Allereerst hebben wij de risicobeoordeling van Heineken zelf op dat gebied geëvalueerd en hebben wij navraag gedaan bij het management en met governance belaste personen en de Raad van Commissarissen daarover gesproken en ook vele anderen binnen de groep. Wij hebben daarbij ook een forensisch specialist ingeschakeld om daarbij te ondersteunen, verslagen van de integriteitscommissie geëvalueerd, waaronder ook de 'speak up'-verslagen die net aan de orde kwamen en ook relevante verslagen van gerechtelijke procedures. Wij hebben met name gekeken naar de frauderisico's in verband met doorbreking van de interne beheersing door het management, maar ook met handmatige omzetboekingen die wellicht de resultaten zouden kunnen aantasten. De werkzaamheden die we op deze risico's hebben gedaan, zijn met name gegevensgerichte

controlewerkzaamheden, maar ook het testen van journaalposten. We gebruiken daarvoor data-analyse tooling om op heel veel verschillende manieren duizenden en duizenden journaalposten te kunnen analyseren en verder te kunnen toetsen waar nodig. Tevens hebben we voor de interne doorbreking van het management ook gekeken naar retrospectieve beoordelingen van schattingen. We hebben bijvoorbeeld gekeken naar 2021 en in hoeverre de schattingen die in 2020 gemaakt zijn, afwijken. En ook hebben we een evaluatie gedaan van eventuele biases of vooringenomenheid van het management in het maken van de schattingen. Daar hebben we geen bevindingen.

- Tot slot. Niet-naleving van relevante wet- en regelgeving, een belangrijk onderwerp ook. We hebben navraag gedaan binnen de groep, de interne juridische afdeling van Heineken, veel van onze collega's hebben dat lokaal gedaan, we hebben dat ook centraal gedaan. We hebben ook advocatenbrieven uitgevaardigd bij externe advocaten en relevante correspondentie met regelgevende instanties beoordeeld. Ook zijn wij tijdens de controle alert gebleven op aanwijzingen voor niet-naleving of vermoedens van niet-naleving van wet- en regelgeving. De enige bevindingen die we hadden, zijn besproken met het management en zijn uiteraard opgevolgd.
- Dat ter interpretatie van het jaarverslag verder. Dus de jaarrekening bestaat uit de financiële jaarrekening maar ook het verslag van de directie, het sustainabilityrapport. We hebben werkzaamheden gedaan zoals die ook van een accountant verwacht mogen worden op basis van titel 9, boek 2 BW. Maar ook vanuit de standaarden zoals die voor accountants gelden, zoals de Nederlandse Standaard 720.

- Wij hebben daar bovenop, op het sustainabilityverslag een beperkte mate van zekerheid gegeven bij 18 belangrijke KPI's inzake duurzaamheid. Bij het beoordelen van die werkzaamheden is niets gebleken op basis waarvan wij zouden moeten concluderen dat deze KPI's niet op alle punten van materieel belang zijn opgesteld of wel dat ze niet volgens de criteria zoals die in de jaarrekening zijn toegelicht, zijn opgesteld.
- Dat waren onze werkzaamheden. Tot zover onze opmerkingen. Ik geef het woord terug aan de voorzitter.

De **voorzitter**: Ik bedank de heer Van der Vegte voor zijn toelichting.

Aan wie mag ik het woord geven? Mijnheer Spanjer.

De heer **Spanjer**: Voorzitter. Ik heb een vraag aan de accountant. Het IT-verhaal wat u in uw verslag schrijft, vind ik vrij summier. De IT cybersecurity is enorm groot. Hoe heeft u dat beoordeeld, want dat kwam bij mij niet helder over. Hoe gaat u daar diep in? We zijn een wereldconcern. Hoe heeft u dat onder controle? Heeft u overal iets van IT-controle kunnen doen? Dat stond er niet duidelijk in, want dat is toch wel een gevaarlijk punt, de cybersecurity.

De **voorzitter**: Ik wil heel graag duidelijkheid geven. Mijnheer Van der Vegte.

De heer **Van der Vegte**: Bedankt voor de vraag, mijnheer Spanjer. U hebt gelijk, cyber is een enorm risico. Ook HEINEKEN doet er enorm veel aan om cyberrisico's te mitigeren. Ik denk dat het wel zo is dat we allemaal moeten beseffen dat cyberrisico's ons allemaal een keer kunnen overkomen. Ondanks heel veel preventieve en repressieve maatregelen, blijft cyber een risico. Dat hebben we in onze controle ook

meegenomen. We hebben gekeken naar het bestaan van maatregelen om cyber te voorkomen, maar ook in repressieve maatregelen om cybertekst op te sporen. We hebben zowel gekeken naar de interne beheersing, bestaan en ook de verwerking daarvan.

De heer **Spanjer**: En bijvoorbeeld ook naar de handboek 'Hoe maak je een wachtwoord'? Heeft u dat ook meegenomen?

De heer **Van der Vegte**: Daar horen uiteraard ook toegangscontroles bij, ongelofelijk belangrijk. Want als de deur niet op slot staat, kunnen mensen naar binnen. Dus toegangscontroles zijn er zeker onderdeel van.

De heer **Spanjer**: Ik hoop het.

De heer **Van der Vegte**: Ik bevestig het. Dank u wel.

De **voorzitter**: Heel goed. Andere vragen hierover? Mijnheer Vreeken.

De heer **Vreeken**: Ik ben blij met de vraag van de heer Spanjer, want cybercrime is wel een dingetje. Dat wordt een beetje globaal afgedaan, maar het is belangrijk om dat concreter te maken. Hoeveel gevallen zijn er geweest van red teams en hoeveel andere aanvallen zijn er geweest de afgelopen jaren op HEINEKEN? En wat is het plan B? Stel dat de heleboel plat gaat in Nederland of in Europa, hoe gaan we dat weer handmatig doen? Want de Russen worden steeds bozer. Men wordt actiever. De hackers krijgen ook steeds meer en beter betaald voor de aanvallen die ze uitvoeren om de boel weer vrij te krijgen. Is er losgeld gevraagd voor Heineken bijvoorbeeld? Zijn er systemen gegijzeld en is er losgeld betaald? Dus de heer Spanjer doet dat goed en dit leidt tot wat concretere vragen.

De **voorzitter**: Heel goed. Jullie doen het allebei heel goed. Ik denk dat Harold hier wat meer kleur aan kan geven van het management hierover, omdat dit zo'n belangrijk onderwerp is.

De heer **Van den Broek**: Dat is het zeker. Laat ik ook proberen heel concreet antwoord daarop te geven. De eerste vraag was: hoeveel attacks krijgt HEINEKEN? Dat loopt in de miljoenen. In de miljoenen. We hebben een hele piramide om te zeggen van: waar houden we ze tegen en hoe reëel is die dreiging? Want afhankelijk van hoe snel dat naar boven gaat, hoe moeilijker het is om de cyberattacks te stoppen. Er zijn dus heel verschillende maatregelen voor die elke keer geoefend worden. We hebben een heel centrum in Polen die dat allemaal in de gaten houdt met cybersecurity experts. Een van de dingen die de heer Spanjer ook aangaf, is dat het heel belangrijk is om je eigen personeel daar ook van bewust te maken. Dus hoe bouw je een sterk wachtwoord? Hoe ga je trainingen doen? Iedereen krijgt wel eens fishing software waarop je per ongeluk klikt en dan denk je: wat heb ik nou gedaan? Ik heb het zelf ook gedaan. Dat zijn mogelijkheden om echt mensen bewust te maken. Dat is één voorbeeld. Ik zie u opstaan, maar ik was nog niet helemaal klaar met mijn antwoord. Laat ik even concreter worden op het Rusland-punt. Het tweede punt. Wij zijn heel erg druk beziggeweest vanaf het moment dat de dreiging heel reëel werd om te kijken wat onze kwetsbaarheid is in Rusland. Daar hebben we ook bepaalde maatregelen op genomen om dat echt heel specifiek op te volgen, want u heeft gelijk: daar is een verhoogd risico. Het derde punt wat ik eventjes wil aangeven, is dat we ook oefeningen doen in cybersecurity. Dus we nemen dit uitermate serieus. Laat ik het hier even bij laten.

De heer **Vreeken**: Ik ben blij met uw toelichting. U bent één van de weinige CFO's die daar echt concreet op ingaat. Ik heb nog nooit een

CFO horen zeggen: we krijgen miljoenen aanvallen binnen. Dus dat is echt prettig en ook realistisch. Het geeft mij een goed gevoel zoals u daarop antwoordt. Iets anders is, ook voor de accountant: ik heb een voorstel gedaan om loon te verbeteren door verduurzaming van zonnepanelen, een batterij van circulaire tools bij personeel. Het zou mooi zijn als de accountant dat gaat doorrekenen voor, pak hem beet, 75.000 medewerkers, want dan kun je heel goed zien hoe goedkoop het is om de boel te verduurzamen in tegenstelling tot een loonsverhoging van 10%. Bovendien is dat weer goed voor het milieu en dat is toch wel heel handig tegenwoordig.

De **voorzitter**: Laten we deze uitdaging aan Deloitte geven.

De heer **Van der Vegte**: Dank u wel, mijnheer Huët.

De **voorzitter**: Het is genoteerd. Andere vragen? Als er geen andere vragen zijn, dames en heren, zou ik deze discussie hiermee willen beëindigen.

Ik stel u voor te besluiten tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2021.

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

Mevrouw **Van der Waal**: Dank u wel. Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te gaan brengen.

De **voorzitter**: Ik constateer dat het besluit tot vaststelling van de jaarrekening over het boekjaar 2021 met 99,97% van de stemmen is aangenomen.

#### **1.d Toelichting op het dividendbeleid (ter informatie)]**

De **voorzitter**: Dus mag ik verdergaan met punt 1.d: een toelichting op het dividendbeleid.

In de agenda heeft u nadere informatie over het dividendbeleid kunnen vinden. Het beleid is erop gericht een dividend uit te keren van 30-40% van de nettowinst (beia) over het afgelopen jaar.

Voor het boekjaar 2021 is het voorstel om een dividend vast te stellen van €1,24 per aandeel. Dit komt neer op 35% van de nettowinst.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Ik zie niemand. Dames en heren, ik zou de discussie willen beëindigen.

Dus stel ik vast dat het dividendbeleid voor kennisgeving is aangenomen.

### **1.e Vaststelling dividend over het boekjaar 2021**

We gaan verder met punt 1.e: de vaststelling van het dividend over het boekjaar 2021.

Er wordt een uitkering van een totaaldividend van €1,24 per aandeel voorgesteld. Dit komt overeen met 35% van de nettowinst. Op 11 augustus 2021 is een bedrag van €0,28 als interimdividend uitgekeerd. Het slotdividend van €0,96 per aandeel wordt uitgekeerd op 3 mei 2022.

De winst in het boekjaar 2021 die na de dividenduitkering resteert, zijnde een bedrag van 2,61 miljard euro, zal worden toegevoegd aan de post 'ingehouden winsten' binnen het eigen vermogen.

Mag ik iemand het woord geven over dit onderwerp? Niet. Ik wil ook niet te snel gaan.

Maar dan stel ik u voor het dividend vast te stellen op €1,24 per aandeel.



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

Mevrouw **Van der Waal**: Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en dan kunt u nu uw stem uitbrengen.

De **voorzitter**: Ik stel vast dat het dividendvoorstel met 100% van de stemmen is aangenomen. Nou, dat is dan een goed voorstel.

### **1.f Decharge van de leden van de Raad van Bestuur**

De **voorzitter**: Over naar punt 1.f: de voorgestelde decharge van de leden van de Raad van Bestuur voor de vervulling van hun taak in het boekjaar 2021.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Als er geen vragen zijn, dan stel ik u voor te besluiten tot genoemde decharge.

Dan gaan wij nu over tot de stemming. Anne Marie weer.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank. Ik verzoek de stemoperator het systeem weer in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te gaan brengen.

De **voorzitter**: Dat is minder dan 100%, maar ik stel vast dat met 99,49% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Bestuur die zitting hadden in de Raad van Bestuur in 2021 terzake de uitoefening van hun taken in het boekjaar 2021.

### **1.g Decharge van de leden van de Raad van Commissarissen**

De **voorzitter**: Het volgende agendapunt 1.g betreft de decharge van de leden van de Raad van Commissarissen voor de vervulling van hun taak in het boekjaar 2021.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp?

Als er geen vragen zijn, dan stel ik u nu voor over te gaan tot het besluiten tot genoemde decharge.

Wij gaan over tot de stemming. Anne Marie.

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

De **voorzitter**: Ik stel vast dat met 99,49% van de stemmen decharge is verleend aan de leden van de Raad van Commissarissen die zitting hadden in de Raad van Commissarissen in 2021 terzake van hun toezicht op het gevoerde bestuur in het boekjaar 2021.

## **2. Machtigingen**

We gaan verder met agendapunt 2. Dit betreft een aantal machtigingen.

Deze agendapunten staan ieder jaar op de agenda en deze machtigingen worden jaarlijks gegeven.

Ik zal ze kort toelichten.

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

De voorwaarden van deze machtigingen zijn uitgebreid omschreven in de agenda.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Niemand.

## **2.a Machtiging van de Raad van Bestuur tot inkoop van eigen aandelen**

De **voorzitter**: Dus gaan wij over tot stemming over agendapunt 2.a.

Ik stel u voor de Raad van Bestuur de machtiging tot inkoop van de aandelen te verlenen onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten.

Wij gaan over tot de stemming. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Ik verzoek de stemoperator het systeem weer in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te gaan brengen

De **voorzitter**: Ik stel vast dat met 99,63% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

## **2.b Machtiging van de Raad van Bestuur tot uitgifte van (rechten op) aandelen**

De **voorzitter**: Dan stel ik nu punt 2.b aan de orde.

Ik stel u voor de Raad van Bestuur de machtiging te verlenen tot de uitgifte van aandelen dan wel het verlenen van rechten tot het nemen van aandelen, onder de voorwaarden zoals beschreven in de toelichting behorende bij de agenda en met inachtneming van de wet en de statuten.

Wij gaan over tot de stemming.

Mevrouw **Van der Waal**: Bedankt. U kunt nu uw stem uit gaan brengen.

De **voorzitter**: Ik stel vast dat met 99,76% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

## **2.c Machtiging van de Raad van Bestuur tot beperking of uitsluiting van het voorkeursrecht van aandeelhouders**

De **voorzitter**: Dan stel ik nu punt 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.

Wij gaan weer over tot de stemming.

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

De **voorzitter**: Ik stel vast dat met 99,17% van de stemmen tot de voorgestelde machtiging is besloten.

## **3. Remuneratie Raad van Bestuur**

De **voorzitter**: We zijn aangekomen bij agendapunt 3: het voorstel tot aanpassingen van het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur.

Ik geef nu graag het woord aan de voorzitter van de Remuneratie Commissie, de heer Maarten Das.

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

- Ik wil graag de AVA een toelichting geven op de voorgestelde wijzigingen in het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur.
- Zoals u weet is het huidige beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur aangenomen door de AVA op 23 april 2020 en wel met 97% van de stemmen.

- In het jaar 2021 heeft de Raad van Commissarissen het beloningsbeleid voor de Raad van Bestuur geëvalueerd, rekeninghoudend met interne en externe opvattingen en in samenspraak met aandeelhouders en andere belanghebbenden. Heineken's sterke strategische ambitie met betrekking tot duurzaamheid heeft de Raad van Commissarissen ertoe gebracht de AVA voor te stellen duurzaamheid-gerelateerde doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning te introduceren. Daardoor wordt de beloning gekoppeld aan onze duurzaamheidsstrategie.
- HEINEKEN's sterke ambitie op het gebied van duurzaamheid komt duidelijk naar voren in onze EverGreen-strategie en is gekoppeld aan de Brewing a Better World-doelstellingen. Zoals uitvoerig gedocumenteerd en ook beschreven in ons jaarverslag, zijn in dit verband heldere en ambitieuze langetermijndoelstellingen vastgesteld. 3 daarvan hebben wij geselecteerd om als doelstelling voor de lange termijn variabele beloning te dienen, namelijk:
  - a. vermindering van CO<sub>2</sub>-uitstoot in onze eigen productie;
  - b. efficiënt waterverbruik; en
  - c. het percentage vrouwen op senior managementniveau.
- Als de AVA dit goedkeurt, zullen deze duurzaamheidsdoelstellingen de huidige Operating Profit- doelstelling vervangen. Aangezien Operating Profit een relevante indicator van onze prestaties blijft, zullen wij deze doelstelling opnemen in de financiële component van de korte termijn variabele beloning.
- HEINEKEN heeft de top-10 grootste aandeelhouders benaderd om feedback te krijgen over ons huidige beloningsbeleid en dit voorstel

tot wijziging. HEINEKEN streeft naar een voortdurende dialoog met de aandeelhouders en wij vernemen graag hun visie op de voorgenomen materiële wijzigingen van het beloningsbeleid.

Voorzitter, tot zover mijn toelichting bij dit agendapunt. Dan zou ik ook nog graag willen beantwoorden.

- Ik heb twee vragen van de **VEB** die voorafgaand aan de vergadering zijn binnengekomen.
  - a. De eerste vraag is of de Raad van Commissarissen het ermee eens is dat het toevoegen van Gross Profit als doelstelling in de lange termijn variabele beloning het management zal stimuleren om de prijsstelling te verbeteren. De Raad van Commissarissen is van mening dat de voorgestelde doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning al de juiste balans bieden voor waardecreatie op de lange termijn. Deze doelstellingen betreffen omzetgroei, winstgevendheid, kapitaalefficiëntie en duurzaamheid.
  - b. De **VEB** vraagt verder of HEINEKEN bereid is te overwegen om bij de herziening van het huidige beloningsbeleid een doelstelling voor Gross Profit Margin toe te voegen. Ik mag mededelen dat het beloningsbeleid elk jaar wordt beoordeeld in relatie tot de strategische richting en de externe ontwikkelingen. Wij beoordelen hierbij ook de keuze van de doelstellingen voor de lange termijn variabele beloning om het beste evenwicht voor waardecreatie op lange termijn te waarborgen.

Dit waren de antwoorden op de binnengekomen vragen. Dank u.

De **voorzitter**: Dank, Maarten.

Wie mag ik het woord geven over dit onderwerp? Mijnheer Spanjer.

De heer **Spanjer**: Spanjer, voor de notulen. Mijnheer Das, u zei op gegeven moment dat u met tien grote aandeelhouders gesproken hebt. Perfect, maar toen u dat zei, zei u: voorzitter, ik geef het aan u over. Wat waren de feedbacks van uw tien grote aandeelhouders op uw plan? Dat heeft u niet bekend gemaakt, of zover bent u nog niet. Dat zou ik graag willen weten.

De heer **Das**: Ik wil dat graag vertellen. We hebben daar met een top-10 grootste aandeelhouders, maar ook met proxy advisors adviesgesprekken gevoerd voorafgaand aan de formulering van dit voorstel. Ik mag meedelen dat die reacties overwegend positief waren.

De heer **Spanjer**: Overwegend, dus niet allemaal.

De heer **Das**: Er is altijd wel iets op aan te merken. Men was vooral zonder meer positief over de introductie van duurzaamheidsdoelstellingen voor de lange termijn variabele beloning. Er was enige discussie over hoe wij de targets voor die doelstellingen rapporteren. Men was verheugd te vernemen dat, zoals ik ook al eerder heb gezegd, wij daarover volstrekte transparantie gaan betrachten, zowel vooraf over wat precies de targetsniveaus zijn die bij deze doelstellingen horen, als achteraf over de realisatie. Maar sommigen hebben in hun advisering ook onderwerpen betrokken die daarbij echt niet aan de orde waren, namelijk de rapportage over andere doelstellingen dan duurzaamheidsdoelstellingen, namelijk financiële doelstellingen. Dus daarover niet altijd volledig begrip voor ons beleid om die doelstellingen niet allemaal te onthullen, omdat ze financieel concurrentiegevoelig zijn.

De heer **Spanjer**: Oké, dank u wel voor de beantwoording.

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

Dan stel ik u voor het remuneratiebeleid voor de Raad van Bestuur aan te passen overeenkomstig het voorstel.

Wij gaan over tot de stemming. Anne Marie.

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

De **voorzitter**: Ik stel vast dat met 97,49% van de stemmen tot de voorgestelde aanpassingen van het remuneratiebeleid is besloten.

#### **4. Samenstelling van de Raad van Commissarissen**

##### **4.a Herbenoeming van de heer Jean-Marc Huët als lid van de Raad van Commissarissen**

De **voorzitter**: We gaan door naar agendapunt 4.a: herbenoeming tot lid van de Raad van Commissarissen.

Ik geef het woord hierover aan de heer José Antonio Fernández Carbajal, vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen.

De heer **Carbajal**: Dank u, mijnheer de voorzitter.

Wij stellen voor de heer Jean-Marc Huët te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen voor een periode van twee jaar, overeenkomstig de bepalingen van de Nederlandse Corporate Governance Code.

Wij stellen voor de heer Jean-Marc Huët te herbenoemen gezien zijn brede financiële ervaring, zijn ervaring in de consumer goods business en vanwege de manier waarop hij zijn rol vervult als voorzitter van de Raad van Commissarissen.



Wij waarderen ook zijn bijdragen aan de vergaderingen van de Remuneratie Commissie en de Audit Commissie, alsmede zijn bijdrage als voorzitter van de vergaderingen van de Selectie- en Benoemingscommissie.

Is er iemand die hierover het woord wenst te voeren?

De heer **Vreeken**: Allereerst heb ik twee algemene opmerkingen. Het is vrij gebruikelijk dat er een korte beschrijving bij de agenda zit van de degenen die worden herbenoemd of benoemd. Dus het is handig als dat voortaan wordt opgenomen in de agenda, denk ik. Dat doen collega-organisaties ook. Een ander punt is dat het vrij gebruikelijk is dat de te benoemen bestuurders en commissarissen zichzelf even presenteren en even aangeven waarom ze graag door willen. Daar hebben wij als aandeelhouders goede ervaringen mee en dat geeft ons een goed gevoel. Als ik kijk naar de heer Huët, ben ik erg blij dat u hier zit, want hij werkte onder Paul Polman bij Unilever. Ik merk dat hij zich steeds meer ontwikkelt, ook tijdens deze vergadering, als iemand die duurzaamheid in zijn bloed heeft. Ik heb twee concrete vragen, of eigenlijk drie.

Heineken® 0.0. Dus naast Heineken 0.0 zou het mooi zijn als er een Sourcy of een water komt waarmee HEINEKEN wereldwijd aan de slag gaat. Ik denk dat daar veel mee te verdienen valt. Eventueel zou het Heineken H2O kunnen zijn. Formule 1, daar heb ik niets over gehoord. Het is mooi dat dat wordt gebruikt om de wereld veiliger te maken, maar hoe ziet u dat qua verduurzaming qua HEINEKEN?

De heer **Huët**: Oké, waar moet ik beginnen? Het eerste is dat er wel een profiel zit van alle kandidaten, commissarissen, bij de agenda. Die ziet u op pagina 3. Dus die is er wel. Als u die niet gevonden hebt, kunnen we dat altijd aan u sturen, dus dat is geen punt. Ik ga geen antwoord geven over Formule 1 en 0.0, omdat ik hoop dat dat geen impact heeft op mijn

herbenoeming. Maar wat ik u wel zal vertellen, is waarom ik door wil gaan. Ik ben al acht jaar commissaris bij HEINEKEN. Ik vind het een pracht van een bedrijf. Het is een eer voor mij om hiermee geassocieerd te zijn. Het is een heel spannende reis die we doorgaan onder leiderschap van Dolf en van Harold. We hebben een zeer prettige Raad van Commissarissen. Zolang ik een bijdrage kan leveren, is het voor mij een eer om bij HEINEKEN te zijn en dus kijk ik ontzettend uit naar de komende twee jaar.

Zijn er andere vragen over mij? U kunt ze altijd stellen. Als niet, dan ga ik terug. O nee, José Antonio, jij moet het voor mij doen, alstublieft.

De heer **Carbajal**: Dan gaan we nu over tot de stemming over dit voorstel.

Ik verzoek u nu om het stelsysteem te starten.

[Ik stel vast dat de herbenoeming van de heer Jean-Marc Huët is aangenomen met 96,68 van de stemmen.] (

De heer **Huët**: Dank, José Antonio.

#### **4.b Herbenoeming van de heer J.A. Fernández Carbajal als lid van de Raad van Commissarissen**

De **voorzitter**: Dan komen wij nu toe aan agendapunt 4.b.

Wij stellen voor de heer José Antonio Fernández Carbajal te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen, met ingang van vandaag voor de maximale periode van vier jaar.

We stellen voor de heer Fernández te herbenoemen gezien zijn brede strategische ervaring in de bierindustrie in Latijns-Amerika en specifiek in Mexico, en vanwege zijn waardevolle bijdragen aan de vergaderingen

van de Raad van Commissarissen, de Voorbereidingscommissie en de Selectie- en Benoemingscommissie en als voorzitter van de Duurzaamheidscommissie. De heer Fernández is ook de vice-voorzitter van de Raad van Commissarissen.

Mag ik iemand het woord geven over de voorgestelde herbenoeming?

Ik ben jaloers als er geen vragen zijn.

Dan stel ik u nu voor de heer Fernández te herbenoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar.

Wij gaan over tot de stemming.

Mevrouw **Van der Waal**: Ik verzoek de stemoperator het systeem in te schakelen en ik verzoek u uw stem uit te brengen.

De **voorzitter**: Ik constateer dat met 82,56% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van de heer Fernández Carbajal is besloten.

Gefeliciteerd, José Antonio. We zijn blij dat we van jouw kennis en ervaring gebruik kunnen blijven maken in de rol van commissaris.

#### **4.c Herbenoeming van mevrouw M. Helmes als lid van de Raad van Commissarissen**

De **voorzitter**: We zijn toegekomen aan agendapunt 4.c.

We stellen voor mevrouw Marion Helmes te herbenoemen als lid van de Raad van Commissarissen vanaf vandaag voor de maximale periode van vier jaar.

We stellen voor mevrouw Helmes te herbenoemen gezien haar brede financiële kennis en ervaring met corporate governance, als ook

vanwege haar waardevolle bijdragen aan de vergaderingen van de Raad van Commissarissen en als voorzitter van de Audit Commissie.

Mag ik iemand het woord geven over de voorgestelde herbenoeming?

Zo niet, dan stel ik u nu voor mevrouw Helmes te herbenoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar.

Wij gaan over tot de stemming.

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

De **voorzitter**: Ik constateer dat met 98,47% van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van mevrouw Helmes is besloten.

Gefeliciteerd, Marion.

We zijn superblij dat we van jouw expertise gebruik kunnen blijven maken in de rol van commissaris. Heel veel dank.

#### **4.d Benoeming van de heer F.J. Camacho Beltrán als lid van de Raad van Commissarissen**

De **voorzitter**: Dan zijn we aangekomen bij agendapunt 4.d.: de benoeming van de heer Francisco Josue Camacho Beltrán tot lid van de Raad van Commissarissen, vanaf vandaag voor de maximale periode van vier jaar. Hij wordt Paco genoemd.

De Raad van Commissarissen stelt voor de heer Camacho Beltrán te benoemen met het oog op zijn brede financiële, strategische en commerciële ervaring in de FMCG-industrie wereldwijd.

De heer Camacho Beltrán bekleedt sinds 2020 de functie van Chief Corporate Officer van FEMSA (CCO).

Voordat hij CCO van FEMSA werd, vervulde de heer Camacho Beltrán diverse senior management posities bij Danone, Revlon en Procter & Gamble in Europa en in Noord- en Zuid-Amerika. Hij behaalde een MBA en een bachelor in Computer Science aan de Tecnológico de Monterrey.

Voor ik iemand het woord geef over dit onderwerp, vraag ik Paco zichzelf nog even kort voor te stellen aan de vergadering.

De heer **Beltrán**: Goedemorgen. Het is fantastisch om hier vandaag te zijn. Mijn excuses dat ik mijn Nederlands niet zo goed uitspreek, maar dat is eigenlijk het enige wat ik kan zeggen. Hartelijk dank, voorzitter. Mijn naam is Francisco Camacho. Ik ben de Chief Corporate Officer voor Femsa. Voordat ik bij Femsa kwam heb ik bij verschillende consumentengoederen bedrijven overal ter wereld gewerkt. De laatste 20 jaar heb ik in verschillende landen gewerkt voor een Franse Food Company, genaamd Danone. De afgelopen 10 jaar zat ik in Parijs en was ik president van de Global Liberation Waterbusiness en later voor de zuivelproducten. Ik was ook Global Chief of Growth and Innovation. Ik heb een dochter en twee zonen. Twee daarvan zijn geboren in de Verenigde Staten en een is geboren in Frankrijk. Ik ben getrouwd met een Argentijnse en tot voor kort hadden wij als gezin een Venezolaanse hond. Ik heb mijn leven lang het belang van diversiteit gewaardeerd, zowel in het zakelijk leven maar ook in het privéleven. Het is een eer om de kans te krijgen om bij de Raad van Commissarissen werkzaam te zijn van HEINEKEN en ik zal die activiteit in mijn werk ondersteunen met mijn ervaring en expertise. Hartelijk dank.

De **voorzitter**: Ik denk niet dat er vragen zijn voor Paco, dus stel ik u nu voor de heer Camacho Beltrán te benoemen tot commissaris van de vennootschap voor een periode van vier jaar.

Wij gaan over tot de stemming.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank. Ik verzoek de stemoperator weer het systeem in te schakelen en ik verzoek uw stem uit te brengen.

De **voorzitter**: Ik constateer dat met 95,72% van de stemmen tot voorgestelde benoeming van de heer Camacho Beltrán is besloten.

Gefeliciteerd, Paco, bienvenidos en welkom in de Raad van Commissarissen.

## **5. Herbenoeming van de externe accountant voor een periode van één jaar (stempunt)**

De **voorzitter**: Dit brengt ons bij het laatste punt van de vergadering, de benoeming van de externe accountant.

De huidige externe accountant, Deloitte, is tijdens de vorige vergadering aangesteld voor een periode van één jaar. De vennootschap en de Audit Committee hebben de werkzaamheden van Deloitte als externe accountant grondig geëvalueerd.

Gezien de positieve uitkomst stelt de Raad van Commissarissen voor Deloitte te herbenoemen als externe accountant voor een periode van één jaar. Dit betreft het boekjaar 2023.

Mag ik iemand het woord geven over de voorgestelde herbenoeming? Mijnheer Spanjer.

De heer **Spanjer**: Ja mijnheer, daar ben ik weer ja. Ik heb een vraag. Wat gaat de accountant wijzigen in zijn beleid ten opzichte van 2021 en 2022? Hoe gaat hij IT en cybersecurity beter onder controle krijgen? Want we zitten natuurlijk in alle uithoeken van de wereld. Gaat hij in die

hoeken kijken hoe het gaat? Dat is mijn vraag, want IT is toch één van de meest kwetsbare elementen van de onderneming.

De **voorzitter**: We zijn het helemaal met u eens en benieuwd naar het antwoord.

De heer **Spanjer**: Ik ook.

De heer **Van de Vegte**: Wat ik aangaf, we hebben ook in onze 2021-controle IT-specialisten betrokken in onze audit. We zien ook dat de onzekerheden toenemen in de wereld. Niet alleen de inflatie, u noemt ook heel terecht cyber. Cyber is voor 2022 een aandachtspunt voor de controle. U heeft ook de CFO horen vertellen over het operating center en de verschillende repressieve en preventieve controles die de company heeft. Daar zullen we zeker naar gaan kijken om te kijken of die controles voldoende zijn om te voorkomen dat er een hack is of op een andere manier het gekraakt kan worden.

De heer **Spanjer**: Mag ik hier een vervolgvraag op stellen, voorzitter?

De **voorzitter**: Absoluut.

De heer **Spanjer**: Oké, voorzitter. HEINEKEN Rusland staat nu op een laag pitje, maar mijnheer Putin en zijn vriendjes kunnen daar in die keuken kijken en die kunnen via de keuken via de hack in het wereldwijde systeem kijken. Hoe gaat u op korte termijn adviseren, of heeft u geadviseerd, om die deur daar te sluiten om HEINEKEN Rusland totaal van het wereldwijde IT-net af te halen?

De **voorzitter**: Misschien is dat ook een goede vraag voor Harold van den Broek.

De heer **Spanjer**: Oké, dat zou ook kunnen, daar gaat het niet om. Van mij mag de heer Van den Broek dit beantwoorden, maar het gaat erom:

hoe gaat de accountant daar op inspelen? Maar hier mag ook een antwoord van de heer Van den Broek op, daar gaat het niet om.

De heer **Van den Broek**: Het is echt een discussie met de accountant. We hebben daar absoluut gesprekken over, over wat het verhoogde risico is en wat HEINEKEN daaraan doet. Dus laat ik u daarin geruststellen. Eigenlijk is het binnen dagen nadat wij onze interne maatregelen hadden genomen om sowieso eens even te kijken wat er nou in Rusland gebeurt. Zagen wij bijvoorbeeld steeds meer mensen inloggen in ons netwerk op rare tijden? Hadden we mensen die probeerden met verschillende passwords bepaalde accounts binnen te komen? Dus we hadden dat allemaal vrij snel in de gaten vanwege dat cyber center dat we in Polen hebben opgezet. We hadden daar meteen de aandacht opgezet. Het tweede wat we gedaan hebben, het klinkt misschien heel gek, maar in alle brouwerijen hebben we gewoon alle poortjes van de computers dichtgemaakt, zodat ze er ook geen stickies meer in kunnen stoppen, want daar komen cyberthreats heel vaak door naar voren. Het laatste wat we gedaan hebben, we hebben echt gezorgd dat we de Russische operatie in feite gecompartmentaliseerd hebben zodanig dat we echt met firewalls heet dat een scheiding hebben aangebracht tussen wat er in Rusland gebeurt en wat er in de rest gebeurt. Dus we zijn daar zeer actief mee bezig. Wel wil ik nog even zeggen: er is nooit een zekerheid, want we doen ons best maar er is geen zekerheid.

De heer **Spanjer**: Er is één zekerheid: dat we op een gegeven ogenblik lijfelijk deze aarde gaan verlaten. Dat is de enige zekerheid die we hebben. Dank u wel.

De **voorzitter**: Heel goed. Zijn er andere vragen.



Zo niet, dan stel ik u nu voor Deloitte te herbenoemen als externe accountant voor het boekjaar 2023.

Wij gaan over tot de stemming. Anne Marie.

Mevrouw **Van der Waal**: Dank. Dan kunt u nu voor de laatste keer deze vergadering gaan stemmen.

De **voorzitter**: Ik stel vast dat met 99,89%, dat is één van de hoogste, van de stemmen tot voorgestelde herbenoeming van Deloitte als externe accountant is besloten.

Dames en heren, voordat we afsluiten heb ik nog een aantal belangrijke mededelingen.

Vandaag is helaas het afscheid van de heer **Javier Astaburuaga** als lid van de Raad van Commissarissen. Javier werd in 2010 benoemd tot lid van de Raad van Commissarissen en heeft maar liefst 86 vergaderingen van de Raad van Commissarissen bijgewoond.

De eerste vergadering van Javier was op 23 april 2010. Javier is voor HEINEKEN onder andere naar New York, Ethiopië, Mexico, Londen en Vietnam geweest.

Javier is een toegewijd en waardevol lid van de Raad van Commissarissen geweest. We zullen zijn unieke combinatie van grondige operationele en financiële kennis en strategische kennis van de bierindustrie absoluut gaan missen, net als zijn geweldige gevoel voor humor. We willen hem heel hartelijk bedanken voor zijn inzet de afgelopen jaren.

Javier, na afloop van deze vergadering zullen wij met elkaar het glas heffen om jouw waardevolle bijdrage aan HEINEKEN te vieren. Dank, Javier.

Dan zijn wij nu aan het einde gekomen van deze vergadering. Ik dank u voor uw aanwezigheid en ik dank ook de kijkers via de videowebcast. Hopelijk tot volgend jaar.

Ik sluit hierbij de vergadering om 16.12 uur. Onze Company Secretary Anne Marie heeft nog enkele laatste mededelingen voor u.

Mevrouw **Van der Waal**: De Algemene Vergadering van Aandeelhouders van Heineken Holding N.V. zal over 10 minuten aanvangen in de Diner Foyer op de vierde verdieping, dus niet in deze zaal.

Wilt u daarom deze zaal verlaten en naar de trap of lift rechts aan de overzijde lopen. Daar zullen assistenten klaarstaan om u naar boven te begeleiden.

Aandeelhouders van Heineken N.V. kunnen de stemkastjes, inclusief de chipcards, bij de uitgang inleveren. Er is na deze vergadering zoals vanouds een borrel.

De aandeelhouders van Heineken Holding dienen ook de stemkastjes bij de uitgang in te leveren, maar de chipcards mee te nemen naar de Diner Foyer. De assistenten zullen de chipkaart van de aandeelhouders van Heineken Holding daar nog even controleren en een nieuw stemkastje uitreiken. Dank u wel. Tot volgend jaar.